

Impactos da Liderança Transformacional e da Religiosidade na Satisfação no Trabalho: Um Estudo no Contexto Adventista

Thiarlles Boeker Portes¹

Wellington Roberto Schmidt²

RESUMO: A liderança transformacional, baseada em valores éticos e desenvolvimento pessoal, promove confiança, engajamento e satisfação no trabalho, especialmente em contextos religiosos. Este estudo investiga a influência da religiosidade na satisfação no trabalho e a percepção de estilos de liderança entre líderes eclesiais departamentais, distritais e escolares da Igreja Adventista do Sétimo Dia na Região Centro-Serrana do Rio de Janeiro. Focado na liderança transformacional, também aborda os estilos transacional e laissez-faire. Os objetivos incluem analisar o perfil de religiosidade, avaliar percepções de liderança, medir a satisfação no trabalho e explorar a relação entre religiosidade, liderança e satisfação. Com 47 participantes, os dados serão coletados via questionários online, para a utilização dos seguintes instrumentos de pesquisa: Informações sociodemográficas, o Questionário Multifatorial de Liderança (*Multifactor Leadership Questionnaire – 5X MLQ-5X*) (M., & Avolio, B. J., 1997), o Índice de Religiosidade da Universidade de Duke (Duke University Religion Index) e a Escala de Satisfação no Trabalho (*Job Satisfaction Survey* (JSS) (Spector, 1985).

Palavras-chave: Liderança Transformacional; Satisfação no Trabalho; Religiosidade e Liderança Eclesiástica.

Abstract: Transformational leadership, grounded in ethical values and personal development, fosters trust, engagement, and job satisfaction, particularly in religious contexts. This study investigates the influence of religiosity on job satisfaction and the perception of leadership styles among departmental, district, and school leaders within the Seventh-day Adventist Church in the Central-Serrana Region of Rio de Janeiro. Focused on transformational leadership, it also addresses transactional and laissez-faire styles. The objectives include analyzing the religiosity profile, assessing perceptions of leadership, measuring job satisfaction, and exploring the relationship between religiosity, leadership, and satisfaction. With 47 participants, data will be collected through online questionnaires using the following research instruments: Sociodemographic Information, the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ-5X) (Bass, 1997), the Duke University Religion Index (DUREL), and the Job Satisfaction Survey (JSS) (Spector, 1985).

Keywords: Transformational Leadership, Job Satisfaction, Religiosity, and Ecclesiastical Leadership.

¹ **Thiarlles Boeker Portes** é graduado em Teologia (UNASP, Campus Engenheiro Coelho), Publicidade e Propaganda, e Administração (Universidade Cruzeiro do Sul). Possui MBA em Liderança (UNASP) e Gestão Estratégica de Pessoas (Universidade Cruzeiro do Sul), além de pós-graduação em Marketing (FGV). Atualmente, é mestrando em Liderança pela Andrews University. Contato: thiarlles.boeker@adventistas.org.

² **Wellington Roberto Schmidt** é doutor e mestre em Administração (UNIMEP) e mestre em Administração e Negócios (Andrews University). Especialista em Administração Hospitalar (UERJ), Seguros (PUC-Rio/FUNENSEG) e Administração Geral (PDG/EXE), possui bacharelado em Administração e Negócios (Andrews University) e em Teologia (UNASP). Professor no Centro Universitário Adventista de São Paulo (UNASP). Contato: wrschmidt.prof@gmail.com.

INTRODUÇÃO

A teoria da liderança transformacional, desenvolvida por Bernard M. Bass e Bruce J. Avolio (1994, 1997), destaca-se como uma abordagem central no campo da liderança organizacional, sendo amplamente aplicada em contextos diversos. Essa teoria é fundamentada em quatro dimensões principais: influência idealizada, motivação inspiradora, estimulação intelectual e consideração individualizada, que, juntas, descrevem como líderes transformacionais conseguem inspirar seus seguidores a transcender interesses individuais em prol do bem coletivo. Essa abordagem promove um ambiente de inovação, confiança e coesão organizacional, elementos essenciais para alcançar maior eficácia e satisfação no trabalho.

A liderança transformacional é amplamente reconhecida por sua capacidade de promover mudanças positivas nas organizações, especialmente quando associada a valores espirituais e éticos, como compaixão e integridade, que estão diretamente ligados à eficácia da liderança (Reave, 2005). No contexto religioso, essas práticas assumem maior relevância ao fomentar um senso de pertencimento e coesão organizacional, criando um ambiente de confiança. Este estudo investiga como a religiosidade influencia a satisfação no trabalho e a percepção de estilos de liderança, com ênfase na interação entre religiosidade e liderança transformacional para impactar positivamente a satisfação no trabalho de líderes eclesiais na Igreja Adventista do Sétimo Dia.

Fry (2003) sugere que a liderança transformacional está profundamente associada a elementos espirituais que promovem um senso de propósito coletivo, fortalecendo o bem-estar e o engajamento dos liderados.

A teoria da liderança transformacional, desenvolvida por Burns (1978) e ampliada por Bernard M. Bass (1985), destaca-se como uma abordagem influente no campo da liderança. Burns define liderança transformacional como um processo onde "líderes e seguidores elevam um ao outro a níveis mais elevados de motivação e moralidade" (p. 20). Bernard M. Bass estruturou o conceito em quatro dimensões: influência idealizada, motivação inspiradora, estimulação intelectual e consideração individualizada. Essa abordagem vai além da troca de recompensas da liderança transacional, focando em valores éticos, inovação e no desenvolvimento pessoal dos liderados (Northouse, 2021). Estudos mostram sua eficácia em diversos contextos, incluindo ambientes religiosos, onde promove colaboração e crescimento espiritual (Avolio & Yammarino, 2013).

<https://www.even3.com.br/1csala/>

A religiosidade influencia líderes ao fornecer valores éticos, como justiça, compaixão e serviço ao próximo (Fry, 2003). Essa base religiosa orienta decisões e práticas que refletem princípios morais, frequentemente integrando missão e propósito em suas ações (Reave, 2005). A ênfase no serviço e na colaboração fortalece o senso de pertencimento e a coesão organizacional (Greenleaf, 2002). Apesar de variações culturais, a integração da religiosidade enriquece a liderança, valorizando integridade e respeito pelo desenvolvimento humano.

A relação entre liderança transformacional e satisfação no trabalho é amplamente reconhecida. Líderes transformacionais, por meio das quatro dimensões identificadas por Bernard M. Bass (1985), promovem confiança, engajamento e um clima organizacional positivo (Podsakoff et al., 1990). Estudos mostram que esse estilo aumenta a motivação, reduz o estresse e a rotatividade, e eleva o comprometimento organizacional (Judge & Piccolo, 2004).

Líderes eclesiais exemplificam liderança transformacional ao inspirar e motivar suas comunidades. Por meio da influência idealizada, tornam-se modelos de conduta (Burns, 1978), enquanto a motivação inspiradora fortalece o senso de missão coletiva (Northouse, 2021). A estimulação intelectual incentiva reflexão e crescimento espiritual (Avolio & Yammarino, 2013), e a consideração individualizada demonstra cuidado pelas necessidades dos membros (Judge & Piccolo, 2004).

A Igreja Adventista do Sétimo Dia possui uma estrutura organizacional hierárquica e representativa, que conecta a igreja local à liderança global por meio de diferentes níveis administrativos. A base da estrutura é a igreja local, composta por membros batizados e liderada por um pastor e oficiais leigos, responsáveis pelas atividades espirituais e missionárias. Um conjunto de igrejas locais forma um distrito, supervisionado por um pastor distrital. Os distritos estão organizados em Associações ou Missões, que abrangem regiões maiores e são administradas por líderes executivos e departamentais; as Associações são autossustentáveis, enquanto as Missões dependem de apoio externo. As Associações e Missões são coordenadas por Uniões, que gerem o trabalho em um território ainda maior, servindo como intermediárias entre elas e as Divisões. As Divisões representam a administração da igreja em regiões globais específicas e estão diretamente vinculadas à Associação Geral, que é o nível administrativo mais alto da igreja, responsável pela coordenação global e pelas diretrizes gerais. Essa estrutura permite que as igrejas locais recebam suporte organizacional e participem da

<https://www.even3.com.br/1csala/>

liderança global por meio de um sistema colaborativo e descentralizado.

No contexto da Associação Rio de Janeiro, que é o escritório responsável pela Igreja Adventista do Sétimo Dia na Região Centro-Serrana do Rio de Janeiro, este estudo explora a relação entre religiosidade, liderança transformacional e satisfação no trabalho. O universo da pesquisa inclui 47 líderes eclesiásticos: 12 departamentais, 32 distritais e 3 escolares, atuando em cidades como Petrópolis, Teresópolis e Duque de Caxias, sendo este o total de líderes eclesiásticos deste escritório administrativo. Pastores escolares desempenham um papel crucial em unidades escolares localizadas no Rio de Janeiro e Duque de Caxias.

Este estudo busca investigar de que maneira a religiosidade influencia a satisfação no trabalho e as percepções de liderança, com a expectativa de oferecer insights que orientem práticas de liderança mais eficazes. A proposta é contribuir para a promoção de um ambiente que integre fé e trabalho de forma saudável e inspiradora, fortalecendo o compromisso organizacional dos líderes eclesiásticos na região.

2 OBJETIVOS

O objetivo geral deste estudo é investigar como a religiosidade influencia a satisfação no trabalho e a percepção dos estilos de liderança entre líderes eclesiásticos (departamentais, distritais e escolares) da ARJ na região Centro-Serrana do Rio de Janeiro. Para alcançar esse propósito, serão analisados o perfil de religiosidade desses líderes, buscando compreender suas características e expressões no contexto de suas funções eclesiásticas. Além disso, será caracterizado o nível de satisfação no trabalho dos líderes eclesiásticos, avaliando fatores que contribuem para seu bem-estar e motivação no ambiente de trabalho.

De forma objetiva, propõe-se investigar como a religiosidade influencia a satisfação no trabalho e a percepção dos estilos de liderança entre líderes eclesiásticos. Especificamente, pretende-se: (1) analisar o perfil de religiosidade dos líderes; (2) avaliar as características da liderança transformacional em suas dimensões centrais; e (3) explorar as relações entre religiosidade, liderança e satisfação no trabalho, destacando possíveis implicações práticas e teóricas.

O estudo também avaliará as características da liderança transformacional entre esses líderes, explorando como dimensões como influência idealizada,

<https://www.even3.com.br/lcsala/>

motivação inspiradora, estimulação intelectual e consideração individualizada se manifestam no desempenho de suas funções. Por fim, será examinada a relação entre religiosidade, satisfação no trabalho e as características da liderança transformacional, buscando identificar como esses elementos interagem para promover um ambiente organizacional mais satisfatório e alinhado aos valores espirituais e institucionais.

3 METODOLOGIA

A proposta metodológica deste estudo combina rigor quantitativo com um foco exploratório para investigar as relações entre religiosidade, estilos de liderança e satisfação no trabalho entre líderes eclesiásticos da Igreja Adventista do Sétimo Dia na Região Centro-Serrana do Rio de Janeiro.

Este estudo adota uma abordagem quantitativa de corte transversal, caracterizada como exploratória, conforme definição de Creswell (2007), com o objetivo de identificar novas ideias e relações entre variáveis. A pesquisa buscará descrever numericamente e estatisticamente as tendências e percepções de líderes eclesiásticos da Igreja Adventista do Sétimo Dia na Região Centro-Serrana do Rio de Janeiro, incluindo dimensões de religiosidade, estilos de liderança e satisfação no trabalho.

A população-alvo consiste em 47 líderes eclesiásticos: 12 departamentais (2 mulheres e 10 homens), 32 distritais e 3 escolares (todos homens). Esses líderes atuam nas cidades: Areal, Comendador Levy Gasparian, Duque de Caxias, Guapimirim, Magé, Paraíba do Sul, Petrópolis, Rio de Janeiro, São José do Vale do Rio Preto, Sapucaia, Sumidouro, Teresópolis e Três Rios, abrangidas pela Associação Rio de Janeiro. Este grupo está diretamente envolvido na liderança espiritual e organizacional, supervisionando congregações e unidades escolares. As percepções e experiências desses indivíduos são fundamentais para responder às questões da pesquisa.

A coleta de dados será realizada por meio de um formulário online, disponibilizado na plataforma SurveyMonkey. O formulário incluirá um Questionário Sociodemográfico; o Duke Religious Index (DUREL) (Lucchetti et al., 2012), que avalia a religiosidade em dimensões organizacional, não organizacional e intrínseca; o Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ-5X) (Bass, B. M., & Avolio,

<https://www.even3.com.br/1csala/>

B. J., 1997), que mede estilos de liderança transformacional, transacional e laissez-faire; e o Job Satisfaction Survey (JSS) (Spector, 1985), que avalia a satisfação no trabalho em nove dimensões, como pagamento, promoções, supervisão e condições de trabalho. Para garantir a validade dos instrumentos e procedimentos, será realizado um teste piloto, avaliando fatores como clareza das questões, tempo de preenchimento e adequação do ambiente.

A aplicação do questionário ocorrerá em uma reunião previamente agendada, realizada em auditório, com o intuito de garantir um ambiente neutro e isento de influências hierárquicas. No horário combinado, todos os participantes estarão presentes, em um contexto que os mantém afastados de seus líderes diretos, promovendo um clima de leveza e liberdade para que possam responder ao questionário de forma espontânea e sem pressões externas. O pesquisador responsável pelo processo, designado no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), será o Sr. Wellington Roberto Schmidt. Os participantes receberão um QR code que dará acesso ao TCLE e, após consentirem, ao questionário, serão encaminhados automaticamente para a pesquisa. O tempo estimado para o preenchimento é de 30 minutos.

Os dados coletados serão analisados com os softwares SPSS (versão 26) e GraphPad Prism (versão 8.0). As variáveis numéricas serão descritas por médias e desvios-padrão, enquanto as categóricas serão apresentadas como percentuais e intervalos de confiança de 95%. A normalidade será testada pelo método de D'Agostino-Pearson, e as comparações entre grupos, pelo teste ANOVA two-way ou Friedman, dependendo da distribuição dos dados. O teste qui-quadrado será usado para variáveis categóricas. Correlações entre variáveis numéricas serão analisadas com coeficientes de correlação (r), conforme classificação de Mukaka (2012).

A religiosidade será analisada por suas dimensões organizacional (frequência de participação em atividades religiosas formais), não organizacional (atividades religiosas individuais) e intrínseca (grau de internalização da fé). Os estilos de liderança serão mensurados pelas dimensões transformacional (influência idealizada, motivação inspiradora, estimulação intelectual e consideração individualizada), transacional (reforço contingente e gestão por exceção) e laissez-faire (ausência de liderança ativa). Por fim, a satisfação no trabalho será avaliada com base em nove dimensões propostas pelo JSS, que

incluem aspectos relacionados à supervisão, benefícios, condições de trabalho e interação com colegas.

Esse rigor metodológico permitirá explorar as relações entre religiosidade, liderança transformacional e satisfação no trabalho, fornecendo insights significativos para o desenvolvimento de práticas de liderança mais eficazes e alinhadas aos valores espirituais e organizacionais.

4. RESULTADOS

Podsakoff et al. (1990) reforçam que a liderança transformacional, quando fundamentada em princípios religiosos, promove maior satisfação no trabalho, além de fortalecer comportamentos de cidadania organizacional. Essa perspectiva sustenta a hipótese de que níveis elevados de religiosidade podem intensificar os efeitos positivos desse estilo de liderança.

Parboteeah, Hoegl e Cullen (2008) argumentam que a religiosidade intrínseca atua como um fator motivador, influenciando diretamente atitudes éticas e comportamentos positivos no ambiente de trabalho. Esses elementos são centrais para entender o impacto da religiosidade na satisfação laboral em contextos confessionais.

Até o momento, a pesquisa ainda não foi aplicada, permitindo apenas a formulação de hipóteses preliminares com base na revisão de literatura e nos objetivos propostos. No entanto, a análise teórica sugere uma estreita relação entre religiosidade e satisfação no trabalho, como já aferiram Silva & Pereira (2020) e Ferreira & Almeida (2023). A hipótese inicial indica que os líderes eclesiais departamentais, distritais e escolares que atuam na Associação Rio de Janeiro, presente na Região Centro-Serrana do Rio de Janeiro, e que apresentam altos níveis de religiosidade, tendem a demonstrar maior satisfação no trabalho. Esse perfil de liderança, hipoteticamente, estaria associado a um desempenho mais satisfatório em suas funções, indicando uma possível correlação positiva entre elevados níveis de religiosidade, prática de liderança transformacional e satisfação no trabalho. Contudo, ressalta-se a necessidade de investigação empírica para validar essas relações e contribuir para uma compreensão mais aprofundada dessas dinâmicas no contexto da liderança eclesial.

<https://www.even3.com.br/1csala/>

5. CONCLUSÃO

Como apontado por Fry (2003), a integração de valores espirituais à liderança não apenas contribui para um desempenho mais eficaz, mas também promove o bem-estar dos líderes e liderados, criando um ambiente organizacional mais alinhado aos valores éticos e espirituais da instituição. Além disso, Podsakoff et al. (1990) ressaltam que a liderança transformacional fundamentada em princípios religiosos tem o potencial de gerar resultados positivos, como maior engajamento e satisfação no trabalho, que se refletem diretamente na coesão das comunidades lideradas.

Com base nas hipóteses formuladas e na revisão de literatura realizada, este estudo sugere que os líderes eclesiásticos departamentais, distritais e escolares da Associação Rio de Janeiro, presente na Região Centro-Serrana do Rio de Janeiro que apresentam altos níveis de religiosidade tendem a exibir maiores níveis de satisfação no trabalho e características associadas à liderança transformacional. Este perfil de liderança não apenas favorece o desempenho das funções organizacionais, mas também contribui para o bem-estar e o engajamento dos líderes, refletindo positivamente na coesão e nos resultados das comunidades religiosas que lideram.

Esses estudos preliminares reforçam a importância de investigar a interconexão entre religiosidade, satisfação no trabalho e liderança transformacional no contexto confessional. As implicações deste estudo podem ser amplas, abrangendo desde a formulação de estratégias para o desenvolvimento de líderes até o fortalecimento de práticas que integrem valores espirituais à liderança organizacional.

Os resultados esperados desta pesquisa poderão oferecer contribuições significativas para a área de estudos sobre liderança confessional, destacando como a religiosidade pode ser um recurso valioso na promoção de estilos de liderança mais eficazes e na melhora do bem-estar no trabalho. Ao entender essas relações, será possível propor ações que fortaleçam tanto o desenvolvimento individual dos líderes quanto a eficácia das organizações religiosas.

<https://www.even3.com.br/1csala/>

Limitações do estudo

É importante destacar algumas limitações. Este estudo adota um recorte transversal, com foco em um universo regional e cultural específico, o que pode limitar a generalização dos resultados para outros contextos. Além disso, a utilização de questionários pode estar sujeita a vieses de autorrelato, como respostas influenciadas por normas sociais ou percepção subjetiva. A ausência de dados longitudinais também restringe a capacidade de analisar mudanças ao longo do tempo.

Sugestões para estudos futuros

Pesquisas podem explorar as relações entre religiosidade, liderança e satisfação no trabalho em diferentes regiões e culturas, ampliando a representatividade dos dados e proporcionando uma visão mais abrangente das dinâmicas envolvidas. Investigações longitudinais também seriam valiosas, permitindo acompanhar os líderes ao longo do tempo para entender como esses fatores se desenvolvem e interagem em diferentes contextos. Além disso, é recomendável complementar as análises quantitativas com abordagens qualitativas, como entrevistas ou grupos focais, a fim de explorar percepções mais profundas e contextuais que possam enriquecer a compreensão dos resultados.

Outro aspecto relevante seria examinar o impacto da liderança transformacional, influenciada pela religiosidade, nas comunidades lideradas. Pesquisas nesse sentido poderiam investigar como esses estilos de liderança afetam os membros das comunidades religiosas, tanto em seus resultados espirituais quanto organizacionais. Estudos como o de Santos & Carvalho (2019), que exploraram a relação entre inteligência emocional e liderança transformacional em líderes religiosos, e o de Santos, Y. M. F., & Carvalho, M. B (2019), que discutiram a influência da espiritualidade no trabalho sobre a eficácia da liderança transformacional, fornecem exemplos claros de como valores espirituais podem promover maior satisfação e engajamento entre os liderados. Além disso, Gomes, A. R., & Cruz, J. F. A. (2018) exploram como a liderança transformacional, fundamentada em comportamentos de suporte, pode aumentar a eficácia de grupos, oferecendo insights relevantes para a formação de líderes eclesiásticos. Essas abordagens integradas podem oferecer insights robustos que contribuam para a formação de líderes eclesiásticos mais eficazes e para o fortalecimento das instituições religiosas no contexto contemporâneo.

<https://www.even3.com.br/1csala/>

Referências

- Avolio, B. J., & Yammarino, F. J. (2013). *Transformational and charismatic leadership: The road ahead*. Emerald Group Publishing.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Sage Publications.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1997). *Full range leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire* (3rd ed.). Mind Garden.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Creswell, J. W. (2007). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. (2ª ed.). Artmed.
- Ferreira, J., & Almeida, M. (2023). Religiosidade e satisfação no trabalho: Evidências de um estudo longitudinal. *Revista de Psicologia Organizacional*, 27(2), 56–72.
- Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 693–727.
- Greenleaf, R. K. (2002). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768.
- Lucchetti, G., Granero Lucchetti, A. L., Peres, M. F., Leão, F. C., Moreira-Almeida, A., & Koenig, H. G. (2012). Validation of the Duke Religion Index: DUREL (Portuguese version). *Journal of Religion and Health*, 51(2), 579–586.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice*. (9ª ed.). Sage Publications.
- Parboteeah, K. P., Hoegl, M., & Cullen, J. B. (2008). Ethics and religion: An empirical test of a multidimensional model. *Journal of Business Ethics*, 80(3), 387–398.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107–142.
- Reave, L. (2005). Spiritual values and practices related to leadership effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 16(5), 655–687.
- Santos, Y. M. F., & Carvalho, M. B. de. (2019). A inteligência emocional e a liderança transformacional: Um estudo de caso na Igreja do Evangelho Quadrangular da

<https://www.even3.com.br/lcsala/>

Região Eclesiástica 987 - Neópolis-SE. *Caderno de Graduação - Ciências Humanas e Sociais*, 6(3), 45-56.

Silva, M., & Pereira, J. (2020). Religiosidade e satisfação no trabalho: Um estudo empírico. *Revista Brasileira de Psicologia do Trabalho*, 22(3), 45–60.

Spector, P. E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology*, 13(6), 693–713.