

ABSTRACT

PRINCÍPIOS DE LIDERANÇA ESPIRITUAL E TRANSFORMACIONAL:
POTENCIALIZANDO O ENVIO DE JOVENS ADVENTISTAS
PARA O CAMPO MISSIONÁRIO

By

Mark Wallacy da Costa Ribeiro

Chair: Dr. Moisés Lopes Sanches Júnior

RESUMO DA PESQUISA

Tese

Andrews University

School of Education

PRINCÍPIOS DE LIDERANÇA ESPIRITUAL E TRANSFORMACIONAL: POTENCIALIZANDO O ENVIO DE JOVENS ADVENTISTAS PARA O CAMPO MISSIONÁRIO

Nome da pesquisador (a): Mark Wallacy da Costa Ribeiro

Nome do Orientador: Dr. Moisés Lopes Sanches Júnior

Data: Janeiro de 2026

Problema

Qual é a influência e a correlação dos princípios da liderança espiritual e liderança transformacional sobre o envio de jovens adventistas da União Norte Brasileira para servirem como missionários voluntários?

Método

A presente pesquisa caracteriza-se como um estudo quantitativo, de natureza descritiva e explicativa, cujo objetivo é identificar e analisar a relação entre os princípios da liderança espiritual e transformacional e o envio de jovens adventistas da União Norte Brasileira para o campo missionário.

Resultados

Os resultados indicam que, embora líderes e jovens reconheçam o envio missionário como parte essencial da missão adventista, essa percepção positiva e as ações de incentivo desenvolvidas pela liderança têm apresentado impacto limitado e pouco mensurável no engajamento missionário dos jovens. A análise evidencia que abordagens institucionais amplas e modelos gerais de liderança espiritual e transformacional, quando aplicados de forma genérica, não explicam de modo significativo a decisão dos jovens pelo voluntariado. Em contrapartida, dimensões específicas da liderança espiritual – especialmente amor altruísta, pertencimento e senso de realização no serviço – mostraram influência moderada, porém relevante, indicando que o engajamento missionário jovem é mais fortemente impulsionado por experiências relacionais significativas, identidade comunitária e percepção de impacto real do serviço do que por estratégias institucionais tradicionais.

Conclusão

Os resultados da análise estatística indicam que não foi identificada uma relação forte ou estatisticamente significativa entre os construtos globais da liderança espiritual e da liderança transformacional e o envio de jovens adventistas para o serviço missionário voluntário, evidenciando uma influência limitada dessas abordagens quando consideradas de forma ampla. Contudo, tal achado não invalida sua relevância teórica, mas aponta que, no contexto específico dos jovens da União Norte Brasileira, a decisão de servir como voluntário missionário parece ser mais fortemente influenciada por fatores como vocação pessoal, experiências individuais de fé, senso de chamado, desafios pessoais e a existência de oportunidades concretas de serviço.

Andrews University

School of Education

PRINCÍPIOS DE LIDERANÇA ESPIRITUAL E TRANSFORMACIONAL:
POTENCIALIZANDO O ENVIO DE JOVENS ADVENTISTAS
PARA O CAMPO MISSIONÁRIO

Tese apresentada

por

Mark Wallacy da Costa Ribeiro

Jan 2026

© Copyright by Mark Wallacy da Costa Ribeiro 2026

Todos os direitos reservados.

PRINCÍPIOS DE LIDERANÇA ESPIRITUAL E TRANSFORMACIONAL:
POTENCIALIZANDO O ENVIO DE JOVENS ADVENTISTAS
PARA O CAMPO MISSIONÁRIO

Tese apresentada
como parte dos requisitos
para a obtenção do título de
Doutor em Liderança.

por

Mark Wallacy da Costa Ribeiro

APROVADA PELO COMITÊ

Orientador

Prof. Dr. Moisés Lopes Sanches Júnior

Diretor do Programa

Dr. Erlo Braun

Nome de Membro do Comitê

Nome de Membro da Andrews Faculty

Data de Aprovação

Dedico este trabalho:

aos dois primeiros líderes da minha vida,
Nivaldo e Conceição; meus pais;

à minha contínua fonte de inspiração de liderança,
Nubia, Markson e Martin; minha família.

Sumário

LISTA DE TABELAS.....	11
LISTA DE FIGURAS.....	12
1. INTRODUÇÃO.....	1
Contexto do Estudo	5
Declaração do Problema.....	9
Propósito do Estudo.....	10
Questões da Pesquisa.....	11
Significado e importância do estudo	11
Metodologia.....	14
Definições de Termos.....	15
Pressuposições	16
Delimitações	17
Limitações	18
Organização do Estudo.....	18
2. REVISÃO DE LITERATURA.....	21
Liderança espiritual	21
Definição e conceito	21
Relevância contemporânea.....	22
Fundamentos teóricos da liderança espiritual	23
Bases psicológicas e sociais	24
Diferenças entre liderança espiritual e outros modelos.....	24
Componentes da liderança espiritual.....	25
Impactos da liderança espiritual.....	27
Desafios e críticas à liderança espiritual	29
Aplicações da liderança espiritual em diferentes contextos	30
Conexões entre liderança espiritual e espiritualidade pessoal.....	31
Liderança Transformacional.....	33
Relevância do tema no contexto contemporâneo	34
Fundamentos Teóricos da Liderança Transformacional	35
Diferenças entre liderança transformacional e outros modelos.....	35
Bases psicológicas e organizacionais	36
Componentes da Liderança Transformacional.....	37
Motivação inspiradora.....	38
Estímulo intelectual	38
Consideração individualizada.....	39
Impactos da Liderança Transformacional	40
Desafios e Críticas à Liderança Transformacional.....	42
Aplicações Práticas da Liderança Transformacional	44
Inteligência Emocional e Liderança Transformacional.....	46
Desenvolvimento de líderes emocionalmente inteligentes	46
Inteligência emocional na mediação de conflitos e inclusão	47
Liderança Transformacional e Inovação	48
Psicologia da motivação para inovação sob liderança transformacional	48
Condicionantes organizacionais para inovação.....	49
Liderança Transformacional e Desenvolvimento Sustentável.....	49
Aspectos éticos e morais na liderança transformacional.....	50
Coragem e resiliência na liderança contemporânea	50
A complementaridade entre liderança espiritual e liderança transformacional.....	51
Contextualização do Papel Motivacional nas Lideranças	52
Valores Compartilhados e Sinergias Motivacionais	53

A Contribuição da Espiritualidade à Liderança Transformacional	53
A Potencialização Mútua na Mobilização e Engajamento de Jovens	54
Divergências Conceptuais e Operacionais entre as Lideranças	54
Importância do Diálogo entre os Dois Modelos no Contexto Social Atual	56
Voluntariado	58
Importância do Voluntariado no Contexto Atual	59
Fundamentos teóricos do voluntariado	61
Dimensões do voluntariado	63
Atuação em diferentes áreas	65
Modalidades de voluntariado	67
Motivações e benefícios do voluntariado	72
Desafios e barreiras ao voluntariado	77
A Missão da Igreja Adventista do Sétimo Dia e o Voluntariado Jovem	80
O voluntariado como expressão da missão adventista	80
Iniciativas de voluntariado por jovens adventistas	81
Impactos do voluntariado dos jovens adventistas	82
Desafios e perspectivas futuras	82
Liderança Espiritual e Transformacional e sua Relação com o Voluntariado na Igreja	83
Adventista do Sétimo Dia	83
Fundamentos da liderança espiritual e transformacional no contexto missionário	85
Princípios da liderança espiritual na IASD	85
Princípios da liderança transformacional no contexto da missão	86
Integração entre os modelos	87
O papel dos líderes espirituais e transformacionais no envolvimento de jovens	88
Impactos da liderança espiritual e transformacional no envio missionário	90
Colocando a teoria em prática: Missão Calebe e OYiM	91
Desafios e oportunidades na liderança missionária	92
Perspectivas futuras para a liderança e o envio missionário	92
3. METODOLOGIA	94
Tipo e Abordagem da Pesquisa	94
População e Amostra	94
Variáveis do Estudo	95
Instrumento de Coleta de Dados	96
Instrumento aplicado aos líderes	96
Instrumento aplicado aos jovens adventistas	97
Dados demográficos	98
Procedimentos de Coleta de Dados	98
Procedimentos de Análise de Dados	98
Considerações Éticas	99
Síntese do Capítulo	100
4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS	101
Análise estatística descritiva dos dados dos membros jovens adventistas	108
Avaliação do nível de Voluntariado e Missão dos membros jovens adventistas	112
Avaliação do nível de Liderança Espiritual e Transformacional dos líderes	122
Análise de correlação de Pearson entre a Liderança Espiritual e Transformacional dos líderes e o Voluntariado e Missão dos membros jovens adventistas	131
Análise de regressão entre a Liderança Espiritual e Transformacional dos líderes e o Voluntariado e Missão dos membros jovens adventistas	134
Alinhamento dos resultados com as questões de pesquisa	137
5. SUMÁRIO, DISCUSSÃO, CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	141
Síntese do Estudo e Retomada do Problema de Pesquisa	141

Conclusões à luz dos objetivos específicos	141
Conclusões Gerais à Luz dos Resultados Estatísticos.....	144
Conclusões Específicas sobre as Dimensões da Liderança Espiritual	144
Considerações sobre Liderança Transformacional e Voluntariado Jovem	146
Inferências Teóricas: Juventude, Missão e Desafio	146
Implicações Práticas para a Liderança Adventista	146
Limitações do Estudo	147
Recomendações para Pesquisas Futuras.....	147
Conclusão Final	147
REFERÊNCIAS	149
ANEXOS	163
ANEXO 1 – QUESTIONÁRIO SOBRE LIDERANÇA ESPIRITUAL	163
ANEXO 2 – QUESTIONÁRIO SOBRE VOLUNTARIADO E MISSÃO.....	163
ANEXO 3 – VOTO DA UNIÃO NORTE BRASILEIRA (UNB)	167
ANEXO 4 – APROVAÇÃO IRB ANDREWS.....	169

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Total de jovens da UNB para atuarem como missionários	8
Tabela 2. Validade Convergente (AVE), Confiabilidade Composta (CC) e cargas fatoriais das escalas	104
Tabela 3. Validade discriminante das escalas usadas - critério razão HTMT	106
Tabela 4. Validade discriminante das escalas usadas - critério Fornell-Larcker	107
Tabela 5. Características da amostra – Campo da União Norte Brasileira	108
Tabela 6. Características da amostra – sexo	109
Tabela 7. Características da amostra – escolaridade	110
Tabela 8. Características da amostra – faixa etária	110
Tabela 9. Características da amostra – tempo de batismo	111
Tabela 10. Dimensão da espiritualidade dos membros jovens adventistas	113
Tabela 11. Tipos de atividades missionárias e respectiva frequência de participação	114
Tabela 12. Sentimentos após atividades missionárias	115
Tabela 13. Dificuldade para participar de atividade missionária distante	117
Tabela 14. Incentivo missionário	118
Tabela 15. Incentivo missionário	119
Tabela 16. Domínio de idioma / desejo de aprender	119
Tabela 17. Nível de informação sobre como funcionam as atividades missionárias	120
Tabela 18. Voluntariado e Missão por associação/missão	122
Tabela 19. Valores médios da Liderança Espiritual e Transformacional e suas dimensões	123
Tabela 20. Valores médios da dimensão Visão por Campo da UNB	124
Tabela 21. Valores médios da dimensão Esperança/Fé por Campo da UNB	125
Tabela 22. Valores médios da dimensão Amor Altruísta por Campo da UNB	126
Tabela 23. Valores médios da dimensão Significado/Chamado por Campo da UNB	127
Tabela 24. Valores médios da dimensão Pertencimento por Campo da UNB	128
Tabela 25. Valores médios da dimensão Compromisso Organizacional por Campo da UNB	128
Tabela 26. Valores médios da dimensão Produtividade por Campo da UNB	129
Tabela 27. Valores médios da Liderança Espiritual e Transformacional por Campo da UNB	130

Tabela 28. Correlação de Pearson entre Liderança Espiritual e Transformacional e Voluntariado e Missão	131
Tabela 29. Correlação de Pearson entre as dimensões da Liderança Espiritual e Transformacional e Voluntariado e Missão	132
Tabela 30. Indicadores de Amor Altruísta e sua contribuição para o respectivo construto.	143

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Total de membros da União Norte Brasileira.	7
Figura 2. Total de membros na faixa etária: 18-30 anos.....	7
Figura 3. Total de jovens enviados para servirem como missionários fora do território da UNB	9
Figura 4. Liderança Espiritual Transformacional – modelo de mensuração	102
Figura 5. Voluntariado e Missão em função da Liderança Espiritual e Transformacional – modelo 1	135
Figura 6. Voluntariado e Missão em função das dimensões da Liderança Espiritual e Transformacional – modelo 2	135

CAPÍTULO 1

INTRODUÇÃO

A liderança desempenha um papel fundamental no funcionamento e no sucesso das organizações e instituições contemporâneas. Em um ambiente caracterizado pela constante mudança e pela crescente complexidade, a capacidade de liderar eficazmente se torna um diferencial competitivo crucial. A relevância da liderança transcende a mera gestão de equipes; ela envolve a habilidade de inspirar, motivar e guiar indivíduos em direção a objetivos comuns, promovendo um ambiente de colaboração e inovação.

Dentre as teorias de liderança que se identificam com essa visão, destaca-se a teoria da liderança espiritual, que foca na conexão emocional e no desenvolvimento pessoal dos membros da equipe, promovendo um ambiente de trabalho onde valores e ética desempenham papéis centrais nas interações diárias. Além do mais, a liderança transformacional enfatiza a importância de líderes que não apenas gerenciam, mas também transformam suas equipes ao cultivar um senso de propósito e compromisso.

Para Fry (2003), a liderança espiritual pode ser definida como uma abordagem que envolve valores, atitudes e comportamentos necessários para motivar intrinsecamente a si mesmo e aos outros. Na visão de Crossman (2011) tais valores promovem um senso de propósito e pertencimento que ajudam as pessoas a se conectarem com seu trabalho em um nível mais profundo. Embora não aborde a liderança espiritual do ponto de vista religioso em si, Burke (2006) reforça que esse tipo de liderança se destaca porque seu enfoque é baseia-se no senso de conectividade e relacionamento com o mundo. De forma clara, percebe-se os efeitos reais sobre as organizações que adotam os princípios da liderança espiritual, pois ela incentiva seus

funcionários a verem seu trabalho como um chamado, o que aumenta a motivação, pois estes sentem que o seu trabalho é parte integrante de seu crescimento pessoal e espiritual (Fry, 2008).

Sob o mesmo prisma, o centro da liderança transformacional está na aspiração de inspirar e motivar os subordinados a alcançar padrões elevados de desenvolvimento ético e desempenho, efetuando assim uma transformação no ambiente organizacional e garantindo o alinhamento com os objetivos institucionais. Ackoff (1999) enfatiza que um líder transformacional deve inspirar e incutir coragem nos outros. Isso envolve mais do que apenas persuasão; requer a capacidade de evocar a vontade de fazer sacrifícios por objetivos de longo prazo. Segundo Bass & Riggio (2006), a liderança transformacional é um modelo em que os líderes estimulam e inspiram os seguidores a alcançar resultados extraordinários. Isso envolve desenvolver a capacidade de liderança dos seguidores e alinhar suas metas com as do líder e da organização.

Nota-se que ambos os estilos de liderança visam melhorar o engajamento e o desempenho dos liderados por meio de motivação intrínseca e alinhamento de valores. Além disso, a intenção maior dessas teorias é enfatizar a importância de promover um senso de propósito e interconexão entre os seguidores, o que pode levar a melhores resultados organizacionais.

Observando o ambiente das instituições religiosas, percebe-se o imprescindível desenvolvimento contínuo dos grupos que fazem parte desse contexto. Uma dessas necessidades é a formação de missionários para a disseminação de sua doutrina. Esse processo vai além da transmissão de conhecimentos teológicos. Ele envolve a capacitação de pessoas, especialmente os jovens, para enfrentarem situações desafiadoras e desconhecidas, exigindo habilidades adaptativas e de resiliência. Nesse sentido, ao que parece, os princípios da liderança espiritual e transformacional, podem colaborar nesta formação ao fornecer uma forte base de motivação e engajamento para jovens, além de ajudar a formar uma visão inspiradora que pode alinhar os

objetivos individuais da juventude com os objetivos organizacionais, criando um senso de unidade e direção compartilhada (Fry, 2008).

O envio estratégico de jovens para o campo missionário exige, dentre outras coisas, uma liderança que os inspire e os capacite a influenciar positivamente suas comunidades de destino. A liderança deve ser capaz de cultivar habilidades práticas e espirituais, preparando os jovens para enfrentar desafios culturais e sociais enquanto promovem mudanças significativas. Os líderes também precisam criar um ambiente de apoio que incentive a colaboração e o aprendizado contínuo, ajudando os jovens a desenvolverem uma compreensão profunda das necessidades locais e a se engajarem de maneira autêntica com as comunidades que atendem. Essas iniciativas não apenas fortalecem o papel dos jovens como agentes de mudança, mas também fomentam um senso de pertencimento e responsabilidade social crucial para o desenvolvimento sustentável das comunidades.

Essas abordagens criam um ciclo virtuoso de aprendizado e ação, em que os jovens não só contribuem para o bem-estar de suas comunidades, mas também crescem pessoal e profissionalmente através das experiências adquiridas. Para Reave (2005), esses valores são cruciais para motivar seguidores e criar um clima ético positivo, que pode ajudar indivíduos, incluindo jovens, a superar obstáculos.

Ao trazer essa perspectiva para o contexto missionário da Igreja Adventista do Sétimo Dia, percebe-se que os adventistas, desde os primórdios da denominação, possuem um forte senso de missão extraído da Bíblia, buscando comunicar as verdades sagradas da Palavra de Deus a todas as pessoas, em todos os lugares do mundo, levando os seus seguidores a se envolverem de forma pessoal neste trabalho de ordem mundial (Dorneles, 2017). Ampliando o conceito de envolvimento pessoal de cada fiel adventista na tarefa mundial de disseminação do evangelho e

como isso pode ser realizado, White (1984) destaca que, aqueles a cujo cargo se encontram os interesses espirituais da igreja devem formular planos e meios pelos quais se dê a todos os seus membros alguma oportunidade de fazer uma parte na obra de Deus.

Uma vez que os adventistas possuem a clareza quanto à sua missão à luz da Bíblia sagrada e que a sua liderança deve criar mecanismos para que os seus membros de todas as idades estejam engajados, os jovens da denominação também possuem relevância neste processo. Nesse sentido, White (1984) reitera que os jovens de ambos os sexos devem ser educados para se tornarem obreiros na própria vizinhança e em outros lugares.

A liderança, em sua essência, é um motor de mobilização e transformação. Quando aplicada de forma espiritual e transformacional, ela não apenas inspira, mas também capacita homens, mulheres e jovens a se comprometerem profundamente com sua fé. Tucker & Russell (2004) afirmam que os líderes transformacionais são caracterizados por sua capacidade de formular e facilitar uma visão inspiradora. Eles incentivam sacrifícios de curto prazo para ganhos de longo prazo, tornando a busca da visão um empreendimento gratificante para seus seguidores. Reafirmando o conceito de implicações significativas, Mathews (2021) afirma que a liderança espiritual tem o potencial de trazer resultados transformadores em vários níveis, incluindo o líder, o seguidor e os níveis situacionais, implicando em possíveis mudanças mais profundas e significativas.

O fruto desses enfoques se traduz em ações concretas que impactam positivamente suas comunidades e o mundo. Investigar essas abordagens e sua correlação com a formação de jovens adventistas comprometidos em servir em campos missionários é fundamental para a formação de uma nova geração que não apenas sonha, mas também realiza.

Contexto do Estudo

O voluntariado, prática milenar de dedicação altruísta ao próximo, permeia a história, evoluindo ao longo dos séculos e adaptando-se aos contextos socioculturais. Sua origem remonta à antiguidade, com registros em diversas civilizações de ações solidárias e assistenciais sem remuneração financeira. Embora não exista um marco temporal único para sua gênese, a prática de ajudar o próximo sempre esteve presente na vida social, impulsionada por valores religiosos, morais e sociais (Banaji, 2008). Na Europa medieval, ordens religiosas e instituições da Igreja Católica desempenhavam papel central na prestação de serviços sociais, como a assistência aos pobres, doentes e peregrinos (Bourbonnais, 2022). No entanto, o voluntariado como movimento organizado e sistematizado é um fenômeno relativamente recente, surgindo em grande escala a partir do século XIX, impulsionado por transformações sociais, como a industrialização, o crescimento urbano e o desenvolvimento do estado-nação (Nyden et al., 2011).

No Brasil, a história do voluntariado está intrinsecamente ligada à história da Igreja Católica e de outras instituições religiosas. Desde o período colonial, ordens religiosas e membros da sociedade civil realizavam ações caritativas e assistenciais em favor de populações vulneráveis (Pilati & Hees, 2011). No entanto, a consolidação do voluntariado como ~~um~~ movimento organizado e sistemático ocorreu a partir do século XX, com o crescimento das ONGs e o fortalecimento da sociedade civil (Pilati & Hees, 2011).

Considerando que a Igreja Adventista possui um claro senso de missão, ao propor-se ensinar e compartilhar as verdades bíblicas conforme se encontram na Bíblia Sagrada para todas as pessoas do mundo inteiro, os adventistas buscam promover os mais variados métodos possíveis para envolver e mobilizar os seus seguidores nesta missão. Uma dessas formas é contando com o trabalho voluntário de pessoas que se colocam à disposição da denominação para

servirem como missionários em qualquer parte do mundo em projetos de curta, média ou longa duração. É por conta dessa experiência de enviar e receber missionários voluntários e os efeitos trazidos pela presença desse grupo em diversos lugares, é que a Igreja Adventista se faz presente em centenas de países ao redor do mundo.

O mesmo pode ser afirmado em relação ao início, ao desenvolvimento e à realidade atual dos adventistas no norte do Brasil, região denominada União Norte Brasileira (UNB), que compreende os estados do Pará, Maranhão e Amapá. A história da denominação nessa região e a sua consolidação, desde a década de 1920, se dá por conta da influência direta de muitos missionários, que sob a influência dos líderes superiores da instituição à época, foram estimulados a se lançarem ao campo missionário. Cita-se como exemplos: John L. Brown, Hans Mayr, André Gedrath e o casal Leo e Jessie Halliwell. O grande território amazônico foi conquistado por meio do trabalho incansável desses abnegados missionários e de muitos outros que os sucederam (Lessa, 2016).

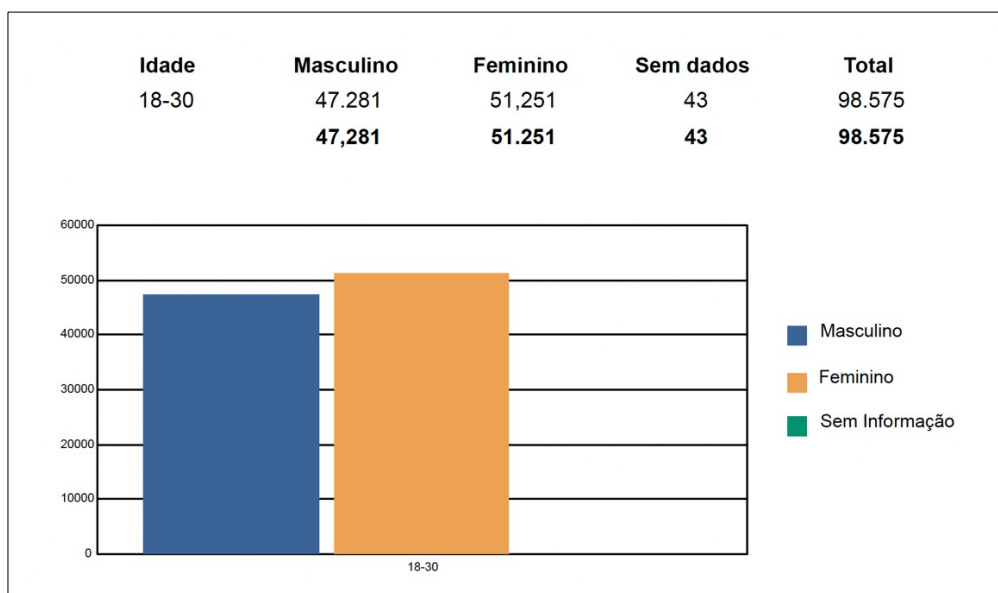
Atualmente, a denominação adventista da região norte do Brasil é constituída por sete unidades administrativas regionais, uma instituição médico-hospitalar, o Hospital Adventista de Belém (HAB); e uma instituição de ensino superior, a Faculdade Adventista da Amazônia (FAAMA).

Segundo o relatório do sistema de Secretaria da Igreja Adventista (ACMS) de 31 de maio de 2024, a Igreja Adventista nessa região do país possuía 3.765 congregações, organizadas em 322 distritos pastorais, que atendem a 346.945 membros (Figura 1). Desses membros, 98.575 estão na faixa dos 18 a 30 anos de idade (Figura 2).

Figura 1*Total de membros da União Norte Brasileira.*

Entidade	Distritos	Igrejas	Grupos	Membros	Total de Batismos	
					No Mês	No Ano
União Norte Brasileira	329	2.071	1.694	346.945	1.749	11.858
Associação Maranhense	44	280	286	54.019	127	1.735
Associação Norte do Pará	47	269	221	35.503	163	1.079
Associação Sul do Pará	59	340	242	53.873	232	1.450
Associação Sul Maranhense	49	388	257	59.906	403	2.167
Missão Nordeste Maranhense	44	323	279	59.777	142	1.972
Missão Oeste do Pará	45	214	234	40.587	343	1.638
Missão Pará-amapá	41	257	175	43.280	339	1.817

**Batismos, Somente no mês Fechado*

Nota. Figura Elaborada pelo Autor**Figura 2***Total de membros na faixa etária: 18-30 anos**Nota.* Figura Elaborada pelo Autor

Após quase 90 anos de existência desde o seu humilde começo, percebe-se que a Igreja Adventista do norte do Brasil é uma instituição sólida, madura e com potencial para continuar crescendo em sua estrutura, contribuindo para a missão dos adventistas em todo o mundo. Merece atenção o número dos jovens adventistas da região que buscam manter a experiência voluntária e missionária que deu origem à igreja da UNB no princípio do século XX, levando-a se tornar o que é hoje.

Conforme o relatório apresentado pelo departamento do Ministério Jovem Adventista à XVI Assembleia Ordinária da UNB 2024, há um relativo aumento no número de jovens adventistas que vivem a experiência do voluntariado na região por meio do projeto Um Ano em Missão (OYiM), nos últimos cinco anos (Figura 3). O referido projeto busca proporcionar, aos jovens adventistas voluntários, a oportunidade de servirem como missionários na própria região onde residem ou fora dela pelo espaço aproximado de um ano.

Tabela 1

Total de jovens da UNB para atuarem como missionários

	2020	2021	2022	2023	2024
OYiM UNB	73	14	14	69	84

Nota. Tabela Elaborada pelo Autor

O departamento do Serviço Voluntário Adventista (SVA) da Igreja Adventista do Sétimo Dia é o responsável por incentivar a formação de jovens para atuarem como missionários voluntários em algum lugar do mundo (Doss, 2011). Os dados do SVA da Divisão Sul-Americana (DSA) mostram que, nos últimos dez anos, foram enviados 37 jovens da UNB para a realização de atividades missionárias fora do seu território (Figura 4).

Figura 3

Total de jovens enviados para servirem como missionários fora do território da UNB

União	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Total
UNB						17	1	0	7	3	1	3	5	37

Nota. Figura Elaborada pelo Autor

Nota-se que a Igreja Adventista do Norte do Brasil possui um expressivo número de jovens em seu rol de membros conforme os dados indicados pela Secretaria da igreja. Por outro lado, ao se comparar tais números com o número de jovens que estão vivendo efetivamente a experiência do voluntariado e da missão mesmo na região ou fora dela, os índices indicam uma necessidade de crescimento e maior engajamento nesta visão.

Declaração do Problema

A liderança espiritual, muitas vezes negligenciada por abordagens excessivamente gerenciais, constitui um elemento possível para inspirar engajamento, pois vai além da simples administração de tarefas ao priorizar o cultivo da fé, dos valores e de uma visão espiritual compartilhada. No contexto adventista, esse tipo de liderança se expressa na modelagem de um estilo de vida cristão coerente, no incentivo ao estudo da Bíblia, à oração e à vivência prática dos princípios cristãos, tornando-se decisiva para despertar nos jovens o desejo de servir a Deus por meio da missão, a partir do exemplo de líderes que demonstram convicção espiritual e integridade moral (Abolarin, 2013).

A liderança transformacional, por sua vez, enfatiza a inspiração, a motivação e o empoderamento dos liderados. Líderes transformacionais não apenas definem metas, mas também inspiram a visão e o compromisso dos membros da comunidade. Eles criam um ambiente de confiança e colaboração, estimulando a criatividade e a inovação. No contexto missionário,

isso significa capacitar jovens a identificar suas próprias habilidades e vocações, fornecendo-lhes os recursos e o apoio necessários para se engajarem em atividades missionárias. Líderes transformacionais podem atuar como mentores e facilitadores, guiando os jovens no desenvolvimento de suas habilidades e na construção de sua identidade missionária.

A eficácia da liderança no contexto do engajamento missionário advém da sinergia entre os princípios da liderança espiritual e transformacional. Uma liderança exclusivamente espiritual, sem a dimensão transformacional, pode resultar em um enfoque excessivamente passivo ou contemplativo, sem a ação prática necessária para o engajamento missionário. Por outro lado, uma liderança transformacional sem um fundamento espiritual pode se tornar puramente pragmática, desprovida da motivação profunda e do propósito que impulsionam o trabalho missionário. A combinação ideal envolve líderes que não apenas inspiram a visão espiritual e o compromisso com a missão, mas também empoderam os jovens a se tornarem agentes ativos de transformação social.

Mais de 50% dos membros da Igreja Adventista no Norte do Brasil são jovens entre 16 e 30 anos de idade. Contudo, a porcentagem de jovens que vivem a experiência de ser um missionário voluntário parece muito baixa.

A presente pesquisa pretende investigar elementos e características presentes nos princípios da liderança espiritual e transformacional que possam motivar os jovens adventistas da União Norte Brasileira a se envolverem como missionários voluntários.

Propósito do Estudo

Identificar de que formas os princípios da liderança espiritual e transformacional podem impactar no envio dos jovens da União Norte Brasileira para servirem como missionários voluntários.

Questões da Pesquisa

1. Qual é a percepção da liderança dos distritos pastorais da União Norte Brasileira quanto ao tema do envio de jovens adventistas como missionários voluntários?
2. Que ações têm sido feitas pela liderança dos distritos pastorais da União Norte Brasileira para incentivar o envio de jovens adventistas para o campo missionário?
3. Qual é a efetividade das ações da liderança dos distritos pastorais da União Norte Brasileira no incentivo aos jovens em participarem de programas de voluntariado na visão dos próprios jovens?
4. Qual é a compreensão dos jovens adventistas dos distritos pastorais da União Norte Brasileira quanto à experiência em servir como missionários voluntários?

Significado e importância do estudo

A liderança espiritual e transformacional desempenha papel importante em muitas esferas da vida, bem como na formação de jovens missionários voluntários (Kuznetsova & Solovyeva, 2018). Liderança espiritual, nesse contexto, refere-se à capacidade de inspirar e motivar os jovens por meio de valores éticos, princípios morais e uma visão compartilhada de propósito (Chawla & Cushing, 2007). Para Fry (2003), quando ocorre esse alinhamento por meio da liderança espiritual, os indivíduos passam a ver o seu trabalho como significativo e conectado a um propósito maior.

A liderança transformacional, por sua vez, foca no desenvolvimento do potencial dos indivíduos, na construção de relacionamentos fortes e na promoção de um senso de comunidade (Turnnidge & Côté, 2018). Estudos demonstram que líderes com essas características são capazes de criar ambientes de aprendizado mais eficazes, promovendo o crescimento pessoal e profissional dos jovens (Kuznetsova & Solovyeva, 2018).

A combinação dessas abordagens de liderança pode resultar em um impacto mais significativo na formação de jovens missionários, preparando-os para lidar com situações complexas e desafiadoras em contextos de missão (Henderson, 2007). Os líderes devem ser capazes de cultivar a empatia, a compaixão e o senso de justiça nos jovens, elementos essenciais para o sucesso em trabalhos missionários (Kuznetsova & Solovyeva, 2018).

A liderança transformacional, caracterizada pela inspiração, motivação e estímulo ao crescimento pessoal, pode ser fundamental para impulsionar o engajamento dos jovens em atividades missionárias. Bass & Steidlmeier (1999) destacam que líderes transformadores têm o poder de motivar seguidores a ir além de seus interesses pessoais, despertando um senso de propósito e dedicação à causa.

Esse estilo de liderança contribui significativamente para o desenvolvimento de habilidades interpessoais e competências cruciais para o sucesso em missões no campo. Avolio & Bass (2004) ressaltam que líderes transformadores capacitam os liderados a adquirirem habilidades práticas e competências sociais, preparando-os para enfrentar os desafios específicos encontrados em ambientes missionários. Investir na formação de jovens missionários, com base no estilo transformacional, não apenas impacta o presente, mas também contribui para a construção de líderes capazes de enfrentar os desafios futuros. Kouzes & Posner (2003) argumentam que a liderança eficaz é uma ferramenta fundamental para moldar o futuro, e os jovens formados sob uma liderança transformacional estão mais propensos a se tornarem líderes resilientes e adaptáveis.

Líderes transformadores têm a capacidade de promover um sentido profundo de comunidade e pertencimento. Isso é vital para a coesão de grupos missionários, criando uma base

sólida para enfrentar os desafios multifacetados em contextos missionários diversos (Bass & Riggio, 2006).

Tais argumentações evidenciam que há muitas razões e benefícios em valer-se dos princípios contidos pela teoria da liderança espiritual e transformacional em processos de desenvolvimento de pessoas, especialmente no que tange à formação de jovens para servirem como voluntários missionários.

A realização desta pesquisa é justificada por diversas razões: 1) A pesquisa pode identificar lacunas nos programas de formação atuais e sugerir como preparar melhor os jovens missionários para os desafios do trabalho voluntário (Kuznetsova & Solovyeva, 2018), (Turnnidge & Côté, 2018). 2) Compreender os fatores que contribuem para o sucesso das missões permite otimizar os programas e maximizar seu impacto positivo nas comunidades atendidas (Kuznetsova & Solovyeva, 2018). 3) A pesquisa contribuirá para o conhecimento acadêmico na área de liderança, voluntariado e trabalho missionário, fornecendo insights valiosos para pesquisadores e profissionais da área (Turnnidge & Côté, 2018). 4) A pesquisa pode analisar como a liderança espiritual e transformacional se manifesta em diferentes contextos culturais e sociais, informando estratégias de liderança mais eficazes (Brown & Green, 2015). 5) A pesquisa pode investigar a relação entre estilos de liderança, a capacidade dos jovens de lidar com os desafios do trabalho missionário e seu bem-estar psicológico e espiritual (Churchwell et al., 2020), (Masten & Motti-Stefanidi, 2020).

Estabelecida há quase noventa anos, a Igreja Adventista da União Norte Brasileira se caracteriza pelo forte senso de missão vivenciado por jovens missionários como John L. Brown, Hans Mayr, André Gedrath e o casal Leo e Jessie Halliwell, que sob a influência de líderes, deixaram a sua terra estrangeira para serem missionários voluntários numa das regiões mais

desafiadoras do Brasil. O fruto daquela desprendida atitude no passado, se mostra hoje por meio de uma denominação forte, vibrante e crescente na região. Por certo, ainda há muito o que se fazer em favor desse território, desde pequenas vilas às grandes cidades existentes. Destaca-se o fato que há um expressivo número de jovens, homens e mulheres, com grande potencial de serviço que podem ser treinados, capacitados e motivados por uma liderança visionária, a fim de que usem as suas habilidades e capacidades pessoais para auxiliar no desenvolvimento humano em diversos lugares, tanto da região, do Brasil e do mundo.

A presente pesquisa fornecerá evidências empíricas sobre o impacto da liderança espiritual e transformacional no contexto missionário, informando a prática e a formação de jovens adventistas da União Norte Brasileira, capacitados para serem missionários voluntários. Os resultados da pesquisa poderão ser utilizados para o desenvolvimento de modelos e programas de formação de jovens missionários mais eficazes, adaptando os princípios teóricos às necessidades específicas do contexto missionário. A pesquisa contribuirá para uma melhor compreensão sobre como a liderança dos distritos pastorais da União Norte Brasileira pode contribuir para o sucesso das missões e para o impacto social positivo das atividades missionárias que podem ser desenvolvidas pela juventude desta região.

Metodologia

Esta pesquisa adotou uma abordagem quantitativa, com delineamento descritivo e explicativo, tendo como objetivo analisar a influência dos princípios da liderança espiritual e da liderança transformacional sobre o envio de jovens adventistas da União Norte Brasileira para servirem como missionários voluntários.

A opção pela abordagem quantitativa justifica-se pela necessidade de mensuração objetiva das percepções, atitudes e disposições dos participantes, bem como pela possibilidade de

aplicação de procedimentos estatísticos que permitam identificar padrões, relações e níveis de associação entre as variáveis investigadas. Conforme apontam Creswell e Creswell (2018), esse tipo de abordagem é indicado quando o pesquisador busca testar modelos teóricos existentes por meio da análise de dados numéricos coletados a partir de instrumentos padronizados.

A coleta de dados foi realizada por meio da aplicação de questionários estruturados, compostos por escalas psicométricas validadas e itens objetivos, aplicados a líderes e jovens adventistas pertencentes aos distritos pastorais da União Norte Brasileira. Os dados obtidos foram analisados exclusivamente por meio de técnicas estatísticas descritivas e inferenciais, sem o emprego de procedimentos qualitativos ou interpretativos de natureza não estatística.

Dessa forma, a metodologia adotada assegura coerência entre o problema de pesquisa, os objetivos propostos e os procedimentos analíticos utilizados, permitindo responder à questão investigativa com base em evidências empíricas mensuráveis e estatisticamente analisáveis.

Definições de Termos

1. Liderança espiritual: é estilo de liderança que compreende os valores, atitudes e comportamentos necessários para motivar intrinsecamente a si mesmo e aos outros, promovendo um senso de sobrevivência espiritual por meio do chamado e da filiação (Fry, 2003).
2. Liderança transformacional: estilo de liderança que estimula a inovação, promove a visão compartilhada e capacita os membros da equipe a superarem desafios, resultando em mudanças positivas na organização ou grupo (Bass, 1985).
3. Ancionato: designação dada ao grupo de homens e mulheres que servem na função de maior responsabilidade na igreja local, depois da figura do pastor da igreja (definição do autor para este estudo).

4. Jovem adventista: membro batizado da Igreja Adventista do Sétimo Dia com idade entre 18 e 30 anos (definição do autor para este estudo).

5. Campo missionário: refere-se a um local ou região, geralmente em um contexto internacional, onde atividades missionárias são conduzidas com o propósito de disseminar e praticar valores religiosos e proporcionar assistência humanitária, muitas vezes vinculado a uma missão religiosa ou filantrópica (definição do autor para este estudo).

6. Distrito pastoral: conjunto de congregações adventistas assistidas administrativamente e espiritualmente por um pastor adventista (definição do autor para este estudo).

7. União Norte Brasileira (UNB): região administrativa que coordena as atividades da Igreja Adventista do Sétimo Dia nos estados do Amapá, Pará e Maranhão (definição do autor para este estudo).

Pressuposições

1. Este estudo parte do pressuposto que a liderança dos distritos pastorais da União Norte Brasileira não compreende plenamente ou compreende pouco o seu papel no que tange a influenciar jovens a fim de que sejam enviados como missionários voluntários.

2. Este estudo tem como pressuposto que os jovens adventistas da União Norte Brasileira dispõem de pouca orientação e informação sobre a relevância de participar de projetos no campo missionário.

3. Este estudo parte do pressuposto que os princípios da liderança espiritual e transformacional aplicados nos distritos pastorais da União Norte Brasileira, podem contribuir para potencializar o envio de jovens para o campo missionário.

Delimitações

A pesquisa em questão se propõe a investigar a presença das características da liderança espiritual e transformacional na liderança dos distritos pastorais da União Norte Brasileira, comparando-as com o impacto sobre o engajamento e a participação de jovens adventistas em atividades missionárias e de voluntariado.

Sob a perspectiva dos jovens da IASD na UNB, pretende-se mensurar seu grau de participação, fatores de influência para sua participação nos programas missionários, desafios e fatores de dificuldade para envolvimento nos projetos, conhecimento das possibilidades e formas de participação que implique em melhoria dos canais e processos de comunicação liderança-público-alvo, bem como sua percepção sobre a influência de seus líderes e comunidade em seu engajamento na missão.

Como resultado, busca-se encontrar elementos que possibilitem desenvolver estratégias que permitam aumentar o engajamento de jovens nos programas de missão da IASD na região Norte.

Finalmente, os dados coletados servirão como fundamento para o desenvolvimento de recomendações práticas que possam ser implementadas por organizações religiosas e comunitárias, com o intuito de aumentar a eficácia dos programas de formação missionária. Essas recomendações visam estabelecer espaços de diálogo, incentivar a liderança jovem e promover atividades que alinhem os interesses dos jovens com os objetivos da missão, fortalecendo assim a conexão entre os jovens e os projetos missionários, e cultivando um senso de pertencimento e responsabilidade nas novas gerações.

Limitações

A pesquisa proposta visa explorar as dinâmicas de liderança espiritual e transformacional nos distritos pastorais da União Norte Brasileira, utilizando uma abordagem metodológica que combina análises qualitativas e quantitativas. A revisão bibliográfica servirá como base teórica para entender os conceitos de liderança no contexto religioso, enquanto a coleta de dados através de questionários permitirá uma análise aprofundada das práticas de liderança na região.

Embora os resultados não possam ser generalizados para outras regiões do Brasil, eles têm o potencial de oferecer insights significativos sobre as particularidades culturais e sociais que moldam o estilo de liderança local.

Os resultados poderão, portanto, servir como um ponto de partida para futuras investigações e para o aprimoramento das práticas de liderança, promovendo ambientes mais colaborativos e eficazes nos distritos pastorais da União Norte Brasileira e fomentando um diálogo mais assertivo e intencional na formação de jovens dispostos a servirem como missionários voluntários.

Organização do Estudo

O capítulo inicial é fundamental para que o leitor seja contextualizado e compreenda plenamente as motivações subjacentes à pesquisa e seu impacto potencial na área. Portanto, no primeiro capítulo será apresentado o contexto do estudo, a declaração do problema, o propósito do estudo, as questões da pesquisa, significado e importância do estudo, definições de termos, pressuposições, delimitações e limitações.

O capítulo dois se concentrará na revisão da literatura existente, analisando estudos anteriores relevantes que sustentam a pesquisa e identificando lacunas que justificam a nova investigação proposta. Neste capítulo será apresentado o referencial teórico, no qual serão

destacados os principais pressupostos, aspectos convergentes, divergentes e complementares da liderança espiritual e transformacional e seu impacto sobre organizações e ambientes. Além disso, será analisada a sua influência na formação de jovens para servirem em programas de voluntariado e missão. A compreensão desses aspectos ajudará a delinear as características que distinguem a liderança espiritual e transformacional das abordagens tradicionais, além de oferecer insights sobre como essas formas de liderança pode ser integrada nos programas de formação e desenvolvimento pessoal dos jovens com vistas ao contexto missionário.

No capítulo três será apresentada a metodologia, com seus respectivos referenciais teóricos, que norteará a referida pesquisa. A metodologia será delineada de forma a garantir uma abordagem robusta e sistemática, permitindo a coleta e análise de dados que reflitam as nuances da liderança espiritual e transformacional em contextos organizacionais.

No capítulo quatro serão realizadas a análise e a apresentação dos resultados das pesquisas aplicadas nos distritos pastorais da União Norte Brasileira. Esses resultados proporcionarão uma compreensão profunda das práticas de liderança espiritual e transformacional, destacando suas implicações para o desenvolvimento organizacional e a eficácia das comunidades religiosas adventistas no Norte do Brasil. Esses insights não apenas enriquecerão o entendimento teórico, mas também oferecerão diretrizes práticas para líderes e gestores que buscam implementar estratégias de liderança mais eficazes em suas organizações.

Por fim, no capítulo 5, serão apresentadas as considerações finais feitas pelo autor. Essas considerações finais incluirão uma reflexão sobre os principais resultados da pesquisa, bem como sugestões para futuras investigações que possam aprofundar ainda mais o entendimento das dinâmicas de liderança nas comunidades religiosas dentro ou fora do contexto adventista. Essas

sugestões visam não apenas expandir o conhecimento existente, mas também encorajar a aplicação prática dos princípios discutidos ao longo da pesquisa.

CAPÍTULO 2

REVISÃO DE LITERATURA

No presente capítulo serão revistos os principais pressupostos, aspectos convergentes, divergentes e complementares da liderança espiritual e transformacional e seu impacto sobre as organizações e ambientes. Além disso, será analisada a sua influência para a formação de jovens para servirem em programas de voluntariado e missão.

Liderança espiritual

Liderança espiritual é um modelo de liderança que busca inspirar e motivar indivíduos, integrando valores e princípios espirituais no ambiente de trabalho e na vida organizacional. Diferente de outros modelos, a liderança espiritual enfatiza a conexão com um propósito maior, o desenvolvimento do bem-estar dos liderados e a promoção de uma cultura organizacional baseada em valores éticos e morais (Shukla, 2015). A liderança espiritual não se restringe a contextos religiosos, mas pode ser aplicada em diversas áreas, promovendo um ambiente de trabalho mais significativo e engajador (Naidoo, 2014). Conforme Kumar (2017), a liderança espiritual envolve componentes como visão, amor altruísta, fé e compromisso organizacional.

Desse modo, a liderança espiritual emerge como um modelo que busca integrar valores e princípios espirituais no ambiente organizacional e social. Este modelo transcende a mera gestão de recursos e processos, focando no desenvolvimento integral dos indivíduos e na promoção de um propósito maior (Fry & Matherly, 2006).

Definição e conceito

A liderança espiritual pode ser definida como a capacidade de inspirar e motivar pessoas, guiando-as com base em valores como altruísmo, esperança, fé e uma visão que transcende os objetivos materiais (Kumar, 2017). Seguindo no mesmo parecer (Fry & Matherly, 2006) definem

a liderança espiritual como aquela que compreende os valores, atitudes e comportamentos necessários para motivar intrinsecamente a si e aos outros, a fim de ter um senso de bem-estar espiritual através do chamado e da membresia. Isso significa que os liderados encontram significado em suas vidas, sentem que fazem a diferença e se sentem compreendidos e apreciados. Por outro lado, vale ressaltar que a liderança espiritual não se restringe a contextos religiosos, mas pode ser aplicada em diversas áreas, promovendo um ambiente de trabalho mais significativo e engajador (Naidoo, 2014).

Esse modelo se distingue de outras abordagens, como a liderança transacional (focada em recompensas e punições) e a liderança transformacional (focada na inspiração e na mudança), ao adicionar uma dimensão espiritual que busca conectar os indivíduos a um propósito mais profundo e a valores transcendentais (Kolombo et al., 2021). A liderança espiritual, portanto, não se limita a alcançar metas organizacionais, mas também a promover o bem-estar e o desenvolvimento espiritual dos liderados.

Relevância contemporânea

Em um mundo marcado por crises éticas, sociais e organizacionais, a liderança espiritual ganha relevância como uma abordagem capaz de resgatar valores e princípios que podem guiar as ações humanas em direção ao bem comum (Ramesh, 2018). A busca por sentido e propósito no trabalho, a crescente preocupação com o bem-estar emocional e psicológico dos colaboradores e a necessidade de construir organizações mais éticas e responsáveis são fatores que impulsionam o interesse pela liderança espiritual. Para Gotsis & Grimani (2017) essa abordagem de liderança integra o desenvolvimento pessoal e profissional com a busca por um impacto positivo na sociedade.

A liderança espiritual pode oferecer soluções para alguns dos desafios contemporâneos, como a falta de engajamento dos colaboradores, a cultura de competição e individualismo nas organizações e a busca incessante por resultados financeiros a qualquer custo (Conger, 1994). Ao promover uma cultura baseada em valores como compaixão, respeito, honestidade e serviço, a liderança espiritual pode contribuir para a construção de um ambiente de trabalho mais saudável, produtivo e significativo.

Fundamentos teóricos da liderança espiritual

Origens e influências históricas

A liderança espiritual não surgiu do vácuo; suas raízes podem ser encontradas em diversas tradições filosóficas e religiosas ao longo da história. As noções de serviço, compaixão, justiça e busca por um propósito maior são encontradas em ensinamentos de grandes líderes espirituais e religiosos, como Jesus Cristo, Buda, Maomé e muitos outros.

No cristianismo, a figura de Jesus Cristo como um líder servidor, que se dedica ao bem-estar dos outros e que oferece um modelo de amor e compaixão, é uma fonte de inspiração para a liderança espiritual (Tedjo et al., 2024). No budismo, a liderança espiritual está associada à compaixão, à sabedoria e à busca pela iluminação, incentivando os líderes a cultivarem qualidades como empatia e serenidade (Hajjaj & Aimah, 2020). Da mesma forma, no islamismo, os princípios de justiça, equidade, honestidade e responsabilidade social são fundamentais para a liderança espiritual (Egel & Fry, 2013).

Além das tradições religiosas, a liderança espiritual ~~também~~ encontra influências em correntes filosóficas como o humanismo, que valoriza a dignidade e o potencial humano, e o existencialismo, que enfatiza a importância da liberdade, da responsabilidade e da busca por sentido na vida.

Bases psicológicas e sociais

A liderança espiritual está intrinsecamente ligada à psicologia e à sociologia da espiritualidade. A espiritualidade, entendida como a busca por significado, propósito e conexão com algo maior do que si mesmo, tem um impacto profundo na motivação e no comportamento humano.

Na opinião de Mahfud (2023), quando os indivíduos encontram um sentido espiritual em seu trabalho, eles se tornam mais engajados, comprometidos e produtivos. A liderança espiritual pode promover esse senso de significado, ajudando os liderados a conectar seu trabalho com seus valores e crenças pessoais, e a perceber como suas atividades contribuem para um propósito maior.

A teoria da autotranscendência, proposta por Viktor Frankl, é particularmente relevante para a liderança espiritual enfatiza a busca por sentido e propósito como uma necessidade humana fundamental (Fairholm, 1996). Na liderança, isso se traduz na capacidade de inspirar os liderados a se dedicarem a um propósito que transcende os interesses individuais, como o bem-estar da comunidade, a proteção do meio ambiente ou a promoção da justiça social (Ramesh, 2018).

Diferenças entre liderança espiritual e outros modelos

Embora a liderança espiritual compartilhe algumas características com outros modelos de liderança, como a liderança transformacional, a liderança servidora e a liderança autêntica, ela se distingue por sua ênfase na espiritualidade e na conexão com um propósito transcendental.

Ao se comparar com a liderança transformacional percebe-se que ambos os modelos buscam inspirar e motivar os liderados, mas a liderança transformacional se concentra principalmente na mudança e na inovação, enquanto a liderança espiritual enfatiza a conexão com valores e princípios espirituais (Kolombo et al., 2021). Ao observar os aspectos da liderança

servidora, nota-se que tanto a liderança espiritual e servidores consideram o bem-estar dos liderados em primeiro lugar, no entanto, a liderança servidora se aplica principalmente em atender às necessidades práticas dos liderados, enquanto a liderança espiritual busca atender também às suas necessidades emocionais e espirituais (Ribeiro et al., 2021). Por fim, ao se observar os pressupostos da liderança autêntica comparados aos da liderança espiritual, destaca-se que ambos os modelos valorizam a autenticidade e a integridade, mas a liderança autêntica volta-se principalmente para o autoconhecimento e na congruência entre valores e ações, enquanto a liderança espiritual busca conectar a autenticidade do líder com um propósito espiritual maior (Klenke, 2007).

Em resumo, a liderança espiritual se distingue por sua ênfase na dimensão espiritual da liderança, buscando conectar os indivíduos a um propósito mais amplo, a valores transcendentais e a um senso de significado no trabalho.

Componentes da liderança espiritual

Liderança espiritual é composta por diversos componentes inter-relacionados que contribuem para a sua eficácia. Entre os principais, destacam-se o propósito transcendental, o altruísmo e serviço, a autoconsciência e autotransformação e o cuidado com os liderados.

Propósito transcendental

Um dos elementos centrais da liderança espiritual é a existência de um propósito transcendental, ou seja, uma visão clara e inspiradora que se baseia em valores espirituais e éticos (Makkar & Singh, 2020). Essa visão transcende os objetivos materiais e de curto prazo, conectando os liderados a um ideal maior que lhes dá um senso de significado e direção.

O propósito transcendental pode estar relacionado a diferentes causas, como a promoção da justiça social, a defesa dos direitos humanos, a proteção do meio ambiente, a busca pela paz ou

a melhoria da qualidade de vida das pessoas (Ramesh, 2018). O importante é que esse propósito seja genuíno, inspirador e alinhado com os valores do líder e dos liderados. Um líder espiritual eficaz é capaz de comunicar essa visão de forma clara e apaixonada, inspirando os outros a se engajarem em sua realização (Kumar, 2017). A definição de metas claras é importante para que os liderados se sintam motivados a alcançar os objetivos organizacionais (Mahfud, 2023).

Altruísmo e serviço

O líder espiritual é, antes de tudo, um servidor. Ele coloca as necessidades dos liderados e da comunidade acima de seus próprios interesses, buscando o bem-estar e o desenvolvimento de todos (Ribeiro et al., 2021). O altruísmo e o serviço são valores fundamentais que guiam as ações do líder, que se dedica a ajudar os outros a alcançar seu pleno potencial. Esse tipo de líder coloca as necessidades dos outros antes das suas próprias e se dedica a promover o desenvolvimento e o crescimento de seus liderados. Para Davis (2017), esse comportamento altruísta inspira confiança e lealdade, criando um ambiente de trabalho mais colaborativo e solidário.

Essa postura de serviço se manifesta em diversas práticas, como o apoio aos liderados em seus desafios pessoais e profissionais, o incentivo ao desenvolvimento de suas habilidades e talentos, a criação de um ambiente de trabalho colaborativo e o engajamento em ações sociais e comunitárias.

Autoconsciência e autotransformação

A liderança espiritual requer muita autoconsciência por parte do líder. Na opinião de Klenke (2007), o líder espiritual precisa conhecer seus próprios valores, crenças, pontos fortes e limitações, bem como o impacto de suas ações sobre os outros. A autoconsciência é o primeiro passo para a autotransformação, que é o processo contínuo de crescimento e desenvolvimento pessoal que permite ao líder se tornar uma pessoa melhor e um líder mais eficaz. Na visão de

Clarken (2008), essa jornada espiritual do líder serve como um modelo para os liderados, incentivando-os a também se engajarem em seu próprio processo de crescimento pessoal e espiritual.

Cuidado com os liderados

O líder espiritual se preocupa genuinamente com o bem-estar emocional, psicológico e espiritual dos liderados (Ribeiro et al., 2021). Ele busca criar um ambiente de trabalho seguro, acolhedor e respeitoso, onde os liderados se sintam valorizados, compreendidos e apoiados. Além disso, ele oferece oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional, incentivando os liderados a alcançarem seu pleno potencial (Burgess & Martin-Jones, 2020).

Para isso, o líder utiliza diversas práticas, como a escuta ativa, a empatia, o reconhecimento, o feedback construtivo e o incentivo ao desenvolvimento pessoal e profissional. Ele também se preocupa em promover um equilíbrio saudável entre trabalho e vida pessoal, incentivando os liderados a cuidar de sua saúde física, mental e espiritual.

Impactos da liderança espiritual

liderança espiritual pode gerar impactos positivos em diferentes níveis: nos liderados, nas organizações e na sociedade como um todo.

Impactos nos liderados

Para Mahfud (2023), a liderança espiritual promove o bem-estar emocional, psicológico e espiritual dos liderados, proporcionando-lhes um senso de significado, propósito e conexão no trabalho. Os liderados se sentem mais valorizados, respeitados e apoiados, o que aumenta sua autoestima, autoconfiança e satisfação no trabalho. Com um ambiente de trabalho mais significativo e engajador, a liderança espiritual pode aumentar a satisfação, a motivação e o compromisso dos liderados (Naidoo, 2014).

Adicionado a isso, a liderança espiritual inspira os liderados a um desempenho alinhado com valores éticos e morais, incentivando-os a agir com integridade, honestidade e responsabilidade (Arshad & Abbasi, 2014). E na percepção de Makkar & Singh (2020), a liderança espiritual também pode inspirar os liderados a se engajarem em um desempenho alinhado com valores éticos e morais, contribuindo para a construção de uma cultura organizacional mais íntegra e responsável.

Impactos nas organizações

A liderança espiritual também tem um impacto positivo nas organizações. Ela contribui para o desenvolvimento de uma cultura organizacional ética e colaborativa, baseada em valores como confiança, respeito, compaixão e serviço (Regos et al., 2008). Para Ramesh (2018), ao promover uma cultura organizacional baseada em valores éticos e colaborativos, a liderança espiritual pode aumentar a confiança, a lealdade e o comprometimento dos membros da equipe. Essa cultura promove um ambiente de trabalho mais saudável, produtivo e inovador, onde os colaboradores se sentem engajados, comprometidos e motivados a dar o seu melhor.

E os impactos vão além. Segundo Fry & Matherly (2006), a liderança espiritual pode melhorar a produtividade e a satisfação dos membros da equipe, reduzindo o estresse, o absenteísmo e a rotatividade. Os colaboradores se sentem mais conectados com a organização e com seus colegas, o que aumenta o senso de pertencimento e a lealdade. E Shukla (2015) afirma que esse tipo de liderança também pode fortalecer a reputação da organização, atraindo e retendo talentos, clientes e investidores que compartilham seus valores e princípios.

Impactos na sociedade

A liderança espiritual pode ser uma fonte catalisadora de transformação social, inspirando indivíduos e organizações a se engajarem em ações que promovam o bem-estar da sociedade em

geral (Gotsis & Grimani, 2017). Líderes espirituais podem influenciar mudanças em larga escala, defendendo causas sociais, promovendo a justiça e a igualdade, e inspirando outros a seguirem seus exemplos. E segundo Junaedi & Waruwu (2020), a liderança espiritual pode contribuir para a construção de um mundo mais justo, pacífico e sustentável.

Desafios e críticas à liderança espiritual

Apesar de seus potenciais benefícios, a liderança espiritual enfrenta desafios e críticas que precisam ser considerados.

Desafios práticos

A implementação da liderança espiritual em contextos seculares e ambientes organizacionais diversos pode apresentar desafios práticos. Uma das dificuldades é equilibrar os princípios espirituais com as necessidades organizacionais, como a busca por lucro e a necessidade de cumprir metas e prazos (Shukla, 2015). Acrescenta-se a isso, a dificuldade em adaptar a liderança espiritual a diferentes culturas e valores, especialmente em ambientes multiculturais ou céticos em relação à espiritualidade (Louback et al., 2009).

Críticas teóricas

A liderança espiritual também tem sido alvo de críticas teóricas. Uma das principais críticas é a ambiguidade conceitual e a falta de delimitação clara do termo, o que pode levar a interpretações equivocadas e aplicações inconsistentes (Fonseca et al., 2015). Além disso, alguns críticos argumentam que a liderança espiritual pode ser usada como um disfarce para abusos de poder, manipulação e proselitismo religioso (Silva & Siqueira, 2009).

Resistências culturais e contextuais

A aceitação da liderança espiritual pode enfrentar resistências culturais e contextuais. Para Silva & Siqueira (2009), em alguns ambientes, a espiritualidade pode ser vista como algo pessoal

e privado, inadequado para o ambiente de trabalho. Em outros, a liderança espiritual pode ser associada a práticas religiosas específicas, o que pode gerar desconforto ou oposição por parte de pessoas de outras crenças ou sem religião (Mariano, 2011).

Aplicações da liderança espiritual em diferentes contextos

Organizações corporativas

Em empresas, a liderança espiritual pode transformar a cultura organizacional, promovendo um ambiente mais ético, colaborativo e inovador (Regos et al., 2008). Na compreensão de Mahfud (2023), empresas que adotam práticas de liderança espiritual podem experimentar melhorias na satisfação dos funcionários, na produtividade, na qualidade do trabalho e na reputação da empresa. Para Gotsis & Grimani (2017), A liderança espiritual pode ajudar a criar um ambiente de trabalho onde os funcionários se sintam valorizados, respeitados e apoiados, o que pode levar a um maior comprometimento e lealdade.

Práticas como a criação de um propósito inspirador, o incentivo ao voluntariado, a promoção do bem-estar dos colaboradores e a valorização da diversidade podem contribuir para o desenvolvimento de uma cultura espiritualizada.

Educação

Em ambientes educacionais, líderes espirituais podem inspirar valores e propósito nos alunos, incentivando-os a se tornarem cidadãos responsáveis, éticos e engajados (Burgess & Martin-Jones, 2020). Já para Rammidi (2024), a liderança espiritual pode ajudar a criar uma cultura escolar baseada no respeito, na empatia e na colaboração, o que pode levar a um melhor desempenho acadêmico e a um maior bem-estar emocional dos alunos. Práticas como o diálogo aberto, o respeito às diferenças, o incentivo à reflexão crítica e a promoção de atividades sociais e ambientais podem contribuir para a formação de líderes espirituais no futuro.

Comunidades religiosas e espirituais

A liderança espiritual é essencial em comunidades religiosas e espirituais, onde os líderes são responsáveis por guiar e inspirar seus seguidores em sua jornada espiritual (Hajjaj & Aimah, 2020). Líderes espirituais em igrejas, templos e outras organizações religiosas podem ajudar seus membros a encontrar sentido e propósito em suas vidas, a desenvolverem sua fé e a se conectarem com o divino (Usman et al., 2017). A liderança espiritual pode fortalecer o senso de comunidade e pertencimento, promovendo a solidariedade e o apoio mútuo entre os membros (Marbun et al., 2024).

Saúde e bem-estar

Em hospitais e áreas relacionadas ao cuidado, a liderança espiritual pode humanizar o atendimento, proporcionando conforto, esperança e apoio emocional aos pacientes e seus familiares (Ribeiro et al., 2021). Líderes espirituais podem oferecer palavras de consolo, realizar orações e rituais religiosos e promover um ambiente de cura e bem-estar.

Conexões entre liderança espiritual e espiritualidade pessoal

A liderança espiritual está intrinsecamente ligada à espiritualidade pessoal do líder. A forma como o líder vivencia sua própria espiritualidade influencia suas práticas de liderança e sua capacidade de inspirar e motivar os outros.

O líder como modelo de valores

A espiritualidade pessoal do líder tem um impacto direto em suas práticas de liderança. Um líder que cultiva sua própria espiritualidade está mais propenso a agir com integridade, compaixão e sabedoria (Klenke, 2007). Sua espiritualidade pessoal serve como um guia para suas decisões e ações, orientando-o em direção ao bem-estar dos outros e da organização (Clarcken,

2008). O líder se torna um modelo de valores para seus liderados, inspirando-os a também cultivarem sua própria espiritualidade e a agirem de forma ética e responsável (Kumar, 2017).

Integração de princípios espirituais no ambiente de trabalho

Na opinião de Naidoo (2014), a liderança espiritual envolve a integração de princípios espirituais no ambiente de trabalho. Isso pode ser feito por meio de práticas como a promoção de um ambiente de trabalho que valorize a diversidade, a inclusão e o respeito mútuo (Gotsis & Grimani, 2017).

Além disso, a liderança espiritual pode incentivar a prática da meditação, da oração ou de outras atividades que promovam o bem-estar emocional e espiritual dos funcionários (Maharana et al., 2014). A integração de princípios espirituais no ambiente de trabalho pode ajudar a criar uma cultura organizacional mais significativa e engajadora, onde os funcionários se sintam conectados a um propósito maior (Shukla, 2015).

A jornada espiritual do líder

A liderança espiritual é uma jornada contínua de crescimento e desenvolvimento espiritual. Um líder espiritual está sempre em busca de aprimorar suas qualidades, superar suas limitações e se tornar uma pessoa melhor (Clarcken, 2008). Essa jornada envolve a reflexão sobre seus valores, a busca por autoconhecimento e a prática de virtudes como a humildade, a compaixão e a gratidão (Klenke, 2007). A jornada espiritual do líder serve como um modelo para seus liderados, incentivando-os a também se engajarem em seu próprio processo de crescimento pessoal e espiritual (Shukla, 2015).

Liderança Transformacional

Definição e conceito

A liderança transformacional é um conceito central na teoria organizacional e no estudo do comportamento de líderes que influenciam profundamente seus seguidores, promovendo não apenas a realização de metas, mas também mudanças pessoais e organizacionais significativas.

Kumar (2014) define a liderança transformacional como a habilidade do líder de inspirar, motivar e conduzir seus seguidores em direção a objetivos elevados, alinhando valores, necessidades e aspirações tanto do líder quanto dos liderados, com um claro destaque para elementos emocionais que influenciam essa relação. Neste sentido, a liderança não se limita ao exercício do poder tradicional, mas incorpora a inteligência emocional, criando vínculos de compromisso e devoção. Complementando essa visão, Bass e Avolio aprofundaram o conceito por meio da teoria multifatorial, estabelecendo quatro componentes centrais que configuram o comportamento do líder transformacional, além de estabelecer uma relação direta com o desempenho organizacional e o engajamento dos seguidores (Walumbwa et al., 2008).

Andoko et al. (2024) frisam a importância contemporânea do modelo, principalmente no contexto atual onde as organizações enfrentam dinâmicas complexas, mudança acelerada e inovação permanente, o que realça a relevância da liderança transformacional como ferramenta essencial para o sucesso e a adaptação das instituições atuais.

Dessa forma, a liderança transformacional pode ser inicialmente diferenciada dos modelos tradicionais por seu enfoque na visão, inspiração e transformação cultural, em contraste com modelos mais hierárquicos e baseados em controle estrito. A centralidade do carisma e da capacidade motivacional emerge como um traço definidor do modelo, visto que o líder não apenas orienta, mas emocionalmente mobiliza sua equipe rumo a objetivos compartilhados,

estabelecendo um relacionamento que extrapola o contrato formal. Tal abordagem favorece a emergência de um ambiente organizacional baseado na confiança, comunicação aberta e desenvolvimento contínuo dos indivíduos e da organização.

Relevância do tema no contexto contemporâneo

Na contemporaneidade, marcada por rápidas transformações tecnológicas, sociais e econômicas, a liderança transformacional ganha especial importância devido à necessidade crescente de líderes que possam gerir a complexidade, a emergência de crises e os contextos híbridos de trabalho, como analisado por Cortellazzo et al. (2019), que enfatizam os desafios impostos pela digitalização nas estruturas organizacionais e a consequente demanda por habilidades de liderança adaptativas, colaborativas e centradas na construção de cultura e inovação. De forma semelhante, Harb & Sidani (2019) investigam a implementação da liderança transformacional no setor público do Líbano, destacando a relevância das dimensões associadas à inspiração e idealização para o sucesso na gestão da mudança organizacional em ambientes repletos de obstáculos estruturais e culturais.

Sob essa mesma perspectiva, Furtado et al. (2025) corroboram esta visão ao analisar o impacto da liderança transformacional no setor público brasileiro, salientando seu papel na modernização da gestão, na construção de equipes colaborativas e na promoção do engajamento ético entre servidores públicos. Esse conjunto de estudos demonstra a amplitude de aplicação da liderança transformacional, ressaltando que, em um cenário global marcado por volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade (mundo VUCA), este modelo se posiciona como um dos mais adequados para proporcionar flexibilidade, motivação e resiliência às organizações (Furtado et al., 2025).

Fundamentos Teóricos da Liderança Transformacional

Origem do conceito

O termo “liderança transformacional” foi introduzido por James MacGregor Burns em 1978, em seu estudo seminal que estabeleceu uma distinção explícita entre liderança transacional e transformacional. Burns concebeu a liderança transformacional como um processo no qual líderes e seguidores elevam-se mutuamente a níveis superiores de motivação e moral (Kumar, 2014). Bernard Bass desenvolveu esse conceito, sistematizando-o por meio do modelo multifatorial, que detalha os comportamentos específicos do líder transformacional e sua relação com os resultados organizacionais e individuais (Walumbwa et al., 2008).

Apesar da popularização do conceito, Antonakis et al. (2016) alertam para dificuldades metodológicas no estudo da liderança transformacional, sinalizando problemas na definição precisa do constructo, na superposição com conceitos como carisma, e nos instrumentos usados para sua mensuração, o que impacta a evolução teórica e prática do campo

A historicidade da liderança transformacional, portanto, está intimamente ligada a debates sobre seu escopo e operacionalização, que ainda hoje são objeto de pesquisas e controvérsias. Essa discussão é fundamental para compreender a aplicabilidade do modelo em cenários variados e sua integração com outras teorias de liderança.

Diferenças entre liderança transformacional e outros modelos

A liderança transformacional difere nitidamente da liderança transacional, que se baseia principalmente em troca e recompensas contingentes. Enquanto o modelo transacional enfatiza a manutenção do status quo, o transformacional promove mudanças e desenvolvimento contínuo. Além disso, a liderança autêntica e a servidora compartilham elementos com a liderança transformacional, mas se diferenciam quanto ao foco e estilo. Stauffer & Maxwell (2020)

investigam a liderança servidora, cujo elemento central é o cuidado e o serviço aos liderados, mostrando que essa abordagem pode reforçar a transformação organizacional, embora com uma ênfase distinta em ética e desenvolvimento humano, complementando as práticas do líder transformacional.

Por outro lado, Domingues et al. (2018) apresentam uma perspectiva interessante ao sugerir que a inteligência emocional do subordinado pode, em determinados contextos, substituir a influência da liderança transformacional, indicando que habilidades individuais também exercem papel preponderante na motivação e desempenho. Walumbwa et al. (2008), por sua vez, analisam mecanismos motivacionais que diferenciam a liderança transformacional, destacando processos afetivos e cognitivos internos que explicam formas diversas de influência do líder sobre o seguidor.

Essas distinções enriquecem a compreensão da liderança, situando a liderança transformacional em um espectro flexível de abordagens existentes, que podem ser adaptadas conforme as necessidades e contextos organizacionais.

Bases psicológicas e organizacionais

As bases psicológicas da liderança transformacional estão apoiadas em teorias motivacionais clássicas e contemporâneas. A Teoria da Autodeterminação sugere que a motivação intrínseca dos seguidores é chave para o engajamento e eficácia, o que está diretamente alinhado aos comportamentos do líder transformacional que estimula a autonomia, competência e relação social. Maslow complementa essa visão ao propor uma hierarquia de necessidades que o líder pode ajudar a reconhecer e satisfazer, incentivando o crescimento pessoal e profissional (Kumar, 2014).

Ilies et al. (2006) propõem que os efeitos da liderança transformacional operam por meio de mecanismos afetivos, onde o líder carismático induz emoções positivas, e cognitivos, via comunicação de visão, que moldam a direção, intensidade e persistência do esforço do seguidor, consolidando um modelo de motivação integrado. Além disso, Vakola et al. (2004) destacam a importância das respostas emocionais dos membros da organização à mudança e como a liderança transformacional pode ajudar a gerenciar essas reações, minimizando impactos negativos e promovendo o enfrentamento eficiente de situações estressantes. Khan et al. (2020) enfatizam a mediação da motivação intrínseca na relação entre liderança transformacional e desempenho, apontando que a eficácia de tal liderança reside também em sua capacidade de aumentar a motivação interna dos empregados.

Assim, a liderança transformacional se configura como um fenômeno complexo, imbricado em processos psicológicos e organizacionais que buscam a transformação através do engajamento emocional e cognitivo dos indivíduos.

Componentes da Liderança Transformacional

Influência idealizada (Carisma)

O carisma é um elemento central da liderança transformacional, responsável por criar uma aura de confiança e respeito que conecta emocionalmente líder e seguidores. Antonakis et al. (2011) destacam que, apesar da intensa pesquisa, o conceito de carisma ainda carece de definição clara e operativa, mas estudos indicam que pode ser desenvolvido e treinado, o que abre caminho para capacitações formais focadas em comportamentos carismáticos.

LePine et al. (2016) analisam o impacto de líderes carismáticos sobre a avaliação do estresse laboral dos seguidores, demonstrando que essa influência pode modificar como as demandas de trabalho são percebidas, alterando consequentemente o desempenho. Entretanto,

Eisenbeiß & Boerner (2013) chamam atenção para os riscos do carisma, demonstrando que a dependência excessiva dessa característica pode gerar efeitos colaterais negativos, como redução da criatividade dos seguidores, visto que a excessiva dependência do líder pode limitar a autonomia e inibir o pensamento crítico.

Portanto, o carisma é uma lâmina de dois gumes na liderança transformacional, sendo fundamental para o engajamento, mas que exige equilíbrio para evitar efeitos adversos.

Motivação inspiradora

A motivação inspiradora constitui o segundo pilar da liderança transformacional, responsável pela comunicação eficaz de uma visão clara, atraente e estimulante, capaz de inspirar seguidores a se comprometerem com objetivos superiores. Adigwe (2024) evidencia que essa motivação, quando articulada com clareza e vinculada a valores e riscos calculados, promove níveis elevados de inovação e desempenho organizacional, sobretudo em ambientes de alta tecnologia. Contudo, Tourish & Pinnington (2002) alertam para o perigo de que a busca excessiva por coesão e inspiração possa resvalar em cultos corporativos que suprimem o dissenso e a crítica construtiva, comprometendo a tomada ética de decisões. A motivação inspiradora, portanto, deve ser gerenciada com atenção, promovendo engajamento sem eliminar a pluralidade de pensamentos e o debate interno, fundamentais para a saúde organizacional.

Essa dimensão da liderança é, assim, essencial para mobilizar forças além do material e do imediato, agregando sentido e propósito às ações coletivas.

Estímulo intelectual

O estímulo intelectual é a dimensão que incita os seguidores a explorar novas ideias, desafiar o status quo e buscar soluções criativas para problemas complexos. (Pieterse et al., 2010) demonstram a relação positiva entre esse tipo de liderança e a promoção do comportamento

inovador no ambiente governamental, onde a inovação é imperativa para a melhoria do serviço público. Focalizando startups, Antonio et al. (2022) ressaltam a importância de líderes que fomentam um clima de ambidestria, equilibrando exploração e exploração de recursos, ampliando a criatividade das equipes. Da mesma forma, Gashema & Mokua (2019) evidenciam que a cultura organizacional impulsionada pelo estímulo intelectual dos líderes propicia maior inovação e competitividade, destacando a interação entre liderança, cultura e inovação.

Consequentemente, o estímulo intelectual desafia organizações a se reinventarem constantemente, sustentando a competitividade em ambientes dinâmicos.

Consideração individualizada

A consideração individualizada diz respeito à atenção personalizada que o líder atribui às necessidades, desejos e desenvolvimento dos seguidores. Kumar (2014) destaca o vínculo estreito entre liderança transformacional e a inteligência emocional, afirmando que a capacidade do líder em perceber e gerenciar suas próprias emoções, assim como as dos outros, é fundamental para oferecer suporte eficaz e promover o crescimento individual. Bearare (2025) reforça essa visão ao apontar que a inteligência emocional é um diferencial crítico para líderes que precisam lidar com contextos organizacionais complexos, especialmente em situações de crise, onde a capacidade de gerir emoções intensas é determinante para o êxito. Prado (2025) amplia essa compreensão ao enfatizar a autoconsciência e a empatia como habilidades situacionais que facilitam a comunicação, o trabalho colaborativo e a resolução de conflitos no ambiente corporativo contemporâneo.

Dessa forma, a consideração individualizada pressupõe um exercício constante de inteligência emocional, essencial para consolidar relações de confiança e fortalecer o engajamento.

Impactos da Liderança Transformacional

Impacto no desempenho organizacional

Diversos estudos evidenciam que a liderança transformacional está positivamente relacionada com melhorias significativas em desempenho organizacional, refletindo-se em maiores índices de produtividade, inovação e comprometimento dos colaboradores. Walumbwa et al. (2008) mostram em pesquisa com instituições financeiras que a identificação dos colaboradores com seu grupo de trabalho e sua autoeficácia mediada por liderança transformacional resultam em melhor avaliação de desempenho supervisionado.

Khan et al. (2020) corroboram essa visão, sublinhando que a motivação intrínseca desempenha papel mediador crucial entre liderança e resultados positivos, sugerindo que o estilo transformacional estimula o engajamento interno dos empregados, influenciando diretamente o desempenho. No setor público, Abdullahi et al. (2023) demonstram que a adoção da liderança transformacional em agências de previdência social do Quênia correlaciona-se com aumento significativo em indicadores de desempenho e inovação.

Essas evidências reforçam a visão de que a liderança transformacional oferece vantagens competitivas e contribui para o sucesso organizacional sustentável.

Impacto no desenvolvimento dos liderados

Além dos impactos organizacionais, a liderança transformacional tem efeitos profundos no crescimento pessoal e profissional dos líderes e liderados. É isso que defendem Almeida Lima, de Lima Coutinho, de Lima Pinto, et al. (2023), uma vez que a inteligência emocional associada à liderança transformacional é determinante para o desempenho individual e o engajamento das equipes, destacando o papel da liderança na promoção do desenvolvimento contínuo. Abrantes et al. (2025), ao estudar o contexto da enfermagem, destacam que a liderança transformacional

contribui para a motivação, coesão e melhoria do clima de trabalho, favorecendo a humanização do cuidado e a evolução das práticas profissionais. Também no setor público brasileiro, Furtado et al. (2025) observam que líderes capacitados emocionalmente e orientados para a comunicação empática melhoram o comprometimento e a eficácia das equipes sob sua gestão.

Essas contribuições evidenciam que a liderança transformacional vai além da simples administração, atuando como agente propulsor do desenvolvimento humano nas organizações.

Impacto na cultura organizacional

No nível organizacional, a liderança transformacional influencia significativamente a cultura, promovendo valores de colaboração, ética, inovação e cidadania organizacional. Ozkan & Ardic (2022), em suas análises, relacionam o desempenho virtuoso e valores éticos à presença de lideranças que instauram uma cultura centrada no desenvolvimento humano e na sustentabilidade das relações internas. Andoko et al. (2024) identificam que a liderança transformacional atua como catalisadora da mudança cultural, fomentando ambientes dinâmicos e orientados para o aprendizado e a inovação, especialmente em organizações exigentes e competitivas. Sant'Anna (2024) sugere que a transformação cultural proporcionada por modelos emergentes, como o paradigma holdership, pode ser um passo evolutivo dos conceitos tradicionais de liderança, destacando a importância da autenticidade e da responsabilidade coletiva.

Assim, a liderança transformacional é reconhecida por sua capacidade de alterar práticas culturais e estabelecer ambiências organizacionais propícios ao desenvolvimento sustentável.

Impacto na sociedade e mudanças sociais

Além do âmbito organizacional, a liderança transformacional exerce influência significativa em transformações sociais e comunitárias. Sigur & Donofrio (2024) discutem que uma liderança moralmente elevada é fundamental para impulsionar mudanças transformacionais em contextos sociais, promovendo inclusão, equidade e diversidade, essenciais para um desenvolvimento sustentável. Abdullahi et al. (2023) reiteram o papel das lideranças transformacionais em instituições públicas, destacando não apenas melhorias internas, mas também a sua contribuição para a qualidade dos serviços destinados à população. Zulueta (2015) destaca a importância da liderança compassiva na área da saúde, ressaltando que este tipo de liderança não apenas transforma as organizações, mas impacta positivamente a vida dos indivíduos e a comunidade, ao priorizar valores humanos e sistemas adaptativos.

Portanto, o alcance da liderança transformacional ultrapassa as fronteiras da organização, promovendo mudanças que beneficiam a sociedade de forma ampla.

Desafios e Críticas à Liderança Transformacional

Desafios práticos na implementação

A aplicação da liderança transformacional enfrenta diversos obstáculos, especialmente em organizações com estruturas rígidas, hierárquicas e burocráticas que dificultam a flexibilidade e inovação. Harb & Sidani (2019) ressaltam as dificuldades encontradas no setor público libanês, onde obstáculos culturais e organizacionais limitam a adoção eficaz do modelo transformacional, apesar do reconhecimento do seu potencial.

Furtado et al. (2025) apontam desafios semelhantes no setor público brasileiro, incluindo resistência interna, limitações na capacitação dos líderes e inadequação das práticas tradicionais a modelos participativos. Mesu (2013), ao analisar pequenas e médias empresas na Holanda,

identifica que embora o modelo seja eficaz, barreiras como falta de confiança e compromisso afetivo restringem sua influência, evidenciando a importância do contexto para o sucesso da liderança transformacional.

Esses desafios evidenciam a necessidade de adaptação e preparo organizacional para garantir a eficácia da liderança transformacional.

Riscos de dependência e abuso de poder

A liderança transformacional, especialmente em sua faceta carismática, pode gerar riscos relacionados à concentração excessiva de poder e à manipulação dos seguidores. Tourish & Pinnington (2002) alertam para o potencial surgimento de cultos organizacionais que, apesar da coesão aparente, podem sufocar o dissenso e comprometer a tomada ética de decisões, gerando ambientes de trabalho insalubres e autoritários sob a fachada da transformação. Além disso, Antonakis et al. (2011) discutem que as limitações conceituais e a indefinição do carisma podem levar a interpretações distorcidas, dificultando o controle e a regulação dessa forma de liderança. Eisenbeiß & Boerner (2013) complementam ao expor aspectos negativos do carisma, incluindo a dependência excessiva dos seguidores, que pode levar à redução da criatividade e autonomia dos membros, fragilizando a organização.

Essas críticas indicam a necessidade de mecanismos éticos e institucionais para garantir que a liderança transformacional não se torne fonte de abusos.

Críticas teóricas e limitações contextuais

A literatura também apresenta críticas relativas à falta de delimitação precisa entre a liderança transformacional e outras abordagens, implicando confusão conceitual e dificuldades na operacionalização. Peters (2023) faz uma revisão crítica da área, indicando a necessidade de desconstrução dos modelos clássicos para avançar em abordagens mais inclusivas e adaptativas,

especialmente diante de transformações globais e tecnológicas que demandam novas perspectivas. Mesu (2013) reforça essa necessidade, mostrando que nas PMEs, o contexto é fator determinante para a eficácia do modelo, sugerindo que a aplicação do modelo deve ser sensível às especificidades organizacionais. Sant'Anna (2024) propõe alternativas epistemológicas, destacando o paradigma holdership como evolução que enfatiza a corresponsabilidade e a autenticidade, complementando os modelos tradicionais e oferecendo caminhos para superar limitações da liderança transformacional.

Assim, o avanço das teorias de liderança exige constante revisão e adaptação, incorporando dimensões contextuais e sociais.

Aplicações Práticas da Liderança Transformacional

Liderança transformacional em organizações

Em diversos setores, a liderança transformacional tem sido aplicada com sucesso, evidenciando resultados positivos em termos de inovação, engajamento e desempenho.

Gashema & Mokua (2019) apresentam exemplos do setor de pequenas e médias empresas em Ruanda, nos quais a cultura organizacional e as práticas gerenciais influenciadas pela liderança transformacional favoreceram o desenvolvimento da inovação e produtividade. No setor público, Abdullahi et al. (2023) destacam a adoção do modelo como meio para superar deficiências e promover desenvolvimento institucional, ressaltando procedimentos de empowerment e suporte aos funcionários. Por sua vez, Furtado et al. (2025) demonstram que em ambientes públicos brasileiros, a liderança transformacional contribui para a construção de equipes mais coesas, motivadas e alinhadas aos princípios da boa governança.

Dessa forma, a liderança transformacional é cada vez mais reconhecida como elemento estratégico para gestão organizacional eficiente e inovadora.

Liderança transformacional na educação

Na área educacional, a liderança transformacional exerce papel fundamental na promoção de ambientes de aprendizagem favoráveis à inovação, ao desenvolvimento profissional docente e à melhoria dos resultados acadêmicos. Faig (2024) ressalta que líderes educacionais que adotam esse modelo promovem mudanças positivas, fortalecem a cultura escolar e criam condições adequadas para o crescimento dos estudantes e professores. Casagrande (2025) oferece uma análise crítica que destaca a complexidade da liderança escolar, enfatizando modelos que incorporam aspectos transformacionais para a melhoria da gestão educacional e do ensino. Mestinek (2000), em estudo comparativo entre escolas charter e tradicionais, aponta que líderes que apresentam maior carisma, inspiração e estímulo intelectual possuem maior capacidade de promover inovação pedagógica e clima escolar positivo.

Essas evidências sugerem que desenvolver líderes transformacionais na educação é crucial para enfrentar desafios contemporâneos e promover qualidade e equidade no ensino.

Liderança transformacional em tempos de crise

Em situações de crise, a liderança transformacional se destaca por sua capacidade de mobilizar recursos emocionais e cognitivos para enfrentar desafios, mantendo a motivação e fomentando a resiliência das equipes. Khan et al. (2020) mostram que o estilo de liderança transformacional tem efeito direto sobre a motivação dos colaboradores, impactando positivamente o desempenho mesmo em contextos de burnout e social loafing. Abadia (2022), ao estudar líderes em empresas disruptivas, enfatiza que visões transformacionais e inspiradoras são chave para superar incertezas, incentivando inovação e adaptação rápidas. (Zulueta, 2015) destaca

que na área da saúde, a liderança compassiva e transformacional é essencial para gerir contextos de sofrimento e incertezas, promovendo o cuidado humanizado e a coesão das equipes.

Assim, a liderança transformacional mostra-se especialmente eficaz em cenários voláteis, proporcionando direções claras e suporte emocional.

Inteligência Emocional e Liderança Transformacional

Inter-relação entre inteligência emocional e liderança transformacional

A inteligência emocional (IE) é frequentemente apresentada como um fundamento essencial para o exercício eficaz da liderança transformacional. Kumar (2014) explica que o desenvolvimento da autoconsciência, empatia e regulação emocional capacita o líder a compreender melhor seus próprios estados emocionais e os dos seguidores, fortalecendo os processos de influência e motivação. Bearare (2025) aponta que a IE é uma competência crítica, especialmente em contextos organizacionais complexos e de crise, onde administrar emoções intensas é determinante para a resiliência e eficácia gerencial. Prado (2025) acrescenta que o domínio da gestão emocional auxilia na comunicação, colaboração e resolução de conflitos, aspectos essenciais para a liderança eficaz em ambientes de trabalho contemporâneos, incluindo aqueles digitalmente mediados.

Portanto, a IE potencializa os quatro pilares da liderança transformacional, otimizando a conexão emocional e a capacidade de resposta adaptativa do líder.

Desenvolvimento de líderes emocionalmente inteligentes

O desenvolvimento de líderes emocionalmente inteligentes requer estratégias de formação voltadas para o autoconhecimento, empatia e habilidades sociais. Antonakis et al. (2011) discutem a treinabilidade do carisma, reforçando a ideia de que habilidades associadas à IE podem ser aprimoradas por meio de intervenções específicas, com impacto direto nos

comportamentos de liderança. Leite et al. (2023) abordam práticas organizacionais que fomentam o desenvolvimento de habilidades socioemocionais, salientando a importância do treinamento contínuo para preparar profissionais capazes de liderar com eficácia em ambientes complexos. Campana et al. (2023) apresentam estudos que comprovam a relação positiva entre IE, resiliência e eficiência no trabalho, salientando que o investimento em desenvolvimento emocional traz benefícios mensuráveis para a organização.

Essas evidências confirmam a viabilidade e a importância da capacitação em IE para líderes que desejam atuar eficazmente em contextos contemporâneos.

Inteligência emocional na mediação de conflitos e inclusão

A inteligência emocional também desempenha um papel crucial na mediação de conflitos, valorização da diversidade e promoção da inclusão em equipes e organizações. Santos & Nascimento (2025) discutem que a liderança transformacional associada à IE contribui para a mediação eficaz de conflitos, reconhecendo a diversidade emocional e cultural, e promovendo o diálogo aberto e construtivo. Rafiq-uz-Zaman et al. (2025) reforçam a importância da gestão de conflitos educacionais através de estilos de liderança que valorizam a transparência e a empatia, promovendo ambientes de ensino mais inclusivos e produtivos. A valorização da diversidade e a promoção da inclusão, conforme destacado por Santos & Nascimento (2025), são fundamentais para a construção de equipes colaborativas e inovadoras, elementos essenciais para o sucesso organizacional em um mundo cada vez mais diverso.

Isso sugere que a combinação da inteligência emocional com a liderança transformacional possibilita o desenvolvimento de ambientes organizacionais mais justos, inclusivos e eficazes.

Liderança Transformacional e Inovação

Estímulo à inovação e comportamento criativo

A liderança transformacional é um dos principais fomentadores do comportamento inovador e criativo dentro das organizações. Pieterse et al. (2010) demonstram que o estímulo intelectual promovido por líderes transformacionais está diretamente relacionado com a inovação em instituições governamentais, destacando que tais líderes criam ambientes propícios para experimentação e novas ideias. Eisenbeiß & Boerner (2013) alertam, entretanto, para os riscos associados a esse estímulo, mostrando que a dependência excessiva do líder pode diminuir a criatividade dos seguidores, ressaltando a importância do equilíbrio entre liderança e autonomia. Antonio et al. (2022) enfatizam que em startups, ambientes naturalmente inovadores, a liderança transformacional e servidora criam condições para otimizar a criatividade e a ambidestria organizacional, essenciais para a sustentabilidade dessas iniciativas.

Dessa maneira, a liderança transformacional, quando bem aplicada, potencializa o desenvolvimento de soluções inovadoras essenciais para a competitividade organizacional.

Psicologia da motivação para inovação sob liderança transformacional

Ilies et al. (2006) apresentam um modelo teórico que unifica os mecanismos afetivos e cognitivos pelos quais líderes transformacionais influenciam a motivação para a inovação. Por meio da indução de emoções positivas e da comunicação eficaz da visão estratégica, os líderes facilitam a orientação, a intensidade e a persistência do esforço direcionado à inovação. Gashema & Mokua (2019) ressaltam a importância da cultura organizacional, mediada pela liderança, na criação de um ambiente apropriado para a geração e implementação de novas ideias. Khan et al. (2020) complementam ao destacar que a motivação intrínseca é um mediador fundamental entre a

liderança e o desempenho inovador, sublinhando a importância do papel do líder em fomentar ambientes que valorizem o engajamento autônomo e criativo.

Consequentemente, a psicologia motivacional subjacente à liderança transformacional fundamenta suas contribuições para a inovação sustentável.

Condicionantes organizacionais para inovação

Além dos aspectos individuais, fatores organizacionais são cruciais para o sucesso da inovação sob liderança transformacional. Pieterse et al. (2010) indicam que o empoderamento psicológico dos colaboradores atua como moderador da relação entre liderança transformacional e inovação, potencializando seus efeitos. Kumar (2014) enfatiza a importância da confiança organizacional e da promoção de normas culturais que incentivem a cidadania, elementos que favorecem o comprometimento e a cooperação. Sant'Anna (2024) discute como ambientes organizacionais adaptativos e inclusivos, estimulados por modelos emergentes de liderança, são essenciais para sustentar processos transformativos e inovadores.

Assim, a eficácia da liderança transformacional na promoção da inovação depende da criação de contextos organizacionais que suportem práticas colaborativas, aprendizagem contínua e autonomia.

Liderança Transformacional e Desenvolvimento Sustentável

Liderança para mudanças sustentáveis

A liderança transformacional tem papel relevante na promoção de mudanças sustentáveis, que abrangem tanto dimensões ambientais quanto sociais e econômicas. Stauffer & Maxwell (2020) analisam como estilos de liderança éticos e corajosos favorecem a cultura organizacional voltada para a sustentabilidade, contextualizando a liderança transformacional dentro de estratégias de mudança que considerem valores e práticas responsáveis. Folke et al. (2005)

destacam a governança adaptativa em sistemas socioecológicos, destacando o papel do líder que proporciona visão, confiança e ajuda a transformar organizações para modelos mais resilientes e sustentáveis. A importância dessa liderança para a condução de mudanças é também ressaltada por Harb & Sidani (2019), que veem a transformação como um objetivo central nas organizações públicas que buscam adaptações inovadoras e sustentáveis.

Portanto, a liderança transformacional está intrinsecamente ligada aos processos de sustentabilidade, por promover consciência, responsabilidade e inovação social.

Aspectos éticos e morais na liderança transformacional

Sigur & Donofrio (2024) discutem a dimensão moral da liderança transformacional, indicando que líderes elevados moralmente têm capacidade de impulsionar transformações profundas que promovem justiça, inclusão e valores éticos em ambientes complexos. Tourish & Pinnington (2002), entretanto, chamam a atenção para os riscos da criação de culturas de culto em torno de líderes, comprometendo a ética organizacional e a diversidade de opiniões, o que demanda vigilância e mecanismos institucionais para evitar abusos. Sant'Anna (2024) reforça a necessidade de autenticidade e transparência ética como pilares para a liderança que pretende ser efetivamente transformacional, destacando que a moralidade deve permear a prática cotidiana para garantir a sustentabilidade das mudanças.

Esses aspectos éticos indicam que a liderança transformacional exige um compromisso ético sólido para se consolidar como efetiva e legítima.

Coragem e resiliência na liderança contemporânea

Na condução de transformações organizacionais e sociais, a coragem estratégica e a resiliência são habilidades indispensáveis para líderes transformacionais. Khan et al. (2020) relacionam a resiliência à motivação e ao enfrentamento do burnout, ressaltando a importância da

liderança que sustenta o equilíbrio emocional dos colaboradores em contextos estressantes.

Bearare (2025) enfatiza que a inteligência emocional, aliada à resiliência, permite que líderes transformacionais gerenciem crises e desafios, mantendo o foco e a capacidade de adaptação.

Zulueta (2015) contribui destacando a liderança compassiva como fonte de coragem e suporte para equipes da área da saúde, sobretudo em tempos de alta demanda e incerteza, ressaltando o componente emocional como vital para a sustentabilidade das práticas transformacionais.

Esses elementos demonstram que a liderança transformacional contemporânea deve ser resiliente, emocionalmente inteligente e corajosa para efetivar mudanças em ambientes dinâmicos.

A complementaridade entre liderança espiritual e liderança transformacional

A liderança espiritual e a liderança transformacional são abordagens contemporâneas que vêm ganhando destaque na análise de práticas gerenciais e sociais, especialmente devido ao seu impacto positivo na motivação e engajamento de indivíduos em organizações e comunidades.

A liderança espiritual é caracterizada por um enfoque na dimensão espiritual do indivíduo, valorizando aspectos como valores, propósito de vida, ética e busca de significado, elementos que transcendem as metas materiais tradicionais. Autores contemporâneos como Smith et al. (2018) definem a liderança espiritual como uma forma de liderança que integra a mente e a alma das pessoas, promovendo o bem-estar organizacional e a motivação intrínseca por meio da conexão com propósitos maiores.

Por outro lado, a liderança transformacional destaca-se por suas características basilares tais como a influência idealizada, a motivação inspiradora, a estimulação intelectual e a consideração individualizada. Esta abordagem focaliza a capacidade do líder de promover

mudanças profundas e significativas, mobilizando as equipes para a inovação e o aprendizado contínuo (Lopes & Gomes, 2023).

O entendimento conjunto desses estilos de liderança é importante, especialmente no contexto atual de rápidas transformações sociais e organizacionais, onde equipes precisam ser motivadas não apenas pelo desempenho, mas também pelo sentido que conferem às suas ações e impactos no coletivo (Sumanasiri, 2020).

Contextualização do Papel Motivacional nas Lideranças

A liderança, seja espiritual ou transformacional, exerce um papel determinante na motivação tanto intrínseca quanto extrínseca dos seguidores. A motivação intrínseca, que nasce do interior do indivíduo e está ligada à realização pessoal e ao sentido do trabalho, é potencializada pela liderança espiritual, que incentiva uma conexão profunda com valores e propósito. Por sua vez, a liderança transformacional fomenta a motivação extrínseca por meio de estímulos que valorizam o reconhecimento, a inspiração e o desenvolvimento pessoal dentro do contexto organizacional (Sánchez-García et al., 2024).

Estes estilos de liderança são essenciais para a mobilização e engajamento social, visto que motivam os indivíduos a se comprometerem com causas maiores e a contribuírem para o bem comum de maneira voluntária. Na visão de Lima & Neves (2025), em ambientes organizacionais voltados para o voluntariado e missão, essas lideranças são ferramentas eficazes para a promoção do comprometimento e do senso de pertencimento dos participantes, reforçando o papel do líder como catalisador do engajamento sustentável. Além disso, estudos recentes como os de Wu & Lee (2020), indicam que a espiritualidade e a missão humanitária, quando incorporadas na prática de liderança, têm um impacto significativo no bem-estar dos colaboradores, o que se traduz em maior dedicação às atividades e projetos sociais.

Valores Compartilhados e Sinergias Motivacionais

Liderança espiritual e transformacional compartilham valores centrais que incluem a ética, o propósito comum e o desenvolvimento humano, criando sinergias fundamentais para a inspiração e motivação dos seguidores. Enquanto a liderança transformacional usa a influência carismática para impulsionar a inovação e o desempenho, a liderança espiritual adiciona uma profundidade ética e existencial que enriquece o propósito das ações, alinhando o indivíduo a causas maiores que transcendem o desempenho imediato (Lopes & Gomes, 2023).

Essa complementaridade potencializa o impacto motivacional, uma vez que o líder se converte em um agente capaz de integrar a eficácia organizacional com o sentido ético e espiritual da missão. A integração desses estilos revela-se particularmente eficaz na inspiração para ações voluntárias e missionárias, onde o engajamento depende tanto da motivação externa quanto da conexão pessoal com valores transcendentais (Soela et al., 2021). Dessa forma, a abordagem conjunta amplia o alcance e a sustentabilidade das iniciativas sociais, ao promover uma mobilização fundamentada em valores compartilhados e significado profundo (Najihah, 2024).

A Contribuição da Espiritualidade à Liderança Transformacional

A dimensão espiritual, quando incorporada à liderança transformacional, confere uma profundidade adicional que acrescenta significado e autenticidade às ações do líder. Segundo Smith et al. (2018), a presença da espiritualidade facilita a criação de ambientes de trabalho mais colaborativos e humanizados, nos quais os valores éticos são vivenciados nas práticas cotidianas, fortalecendo a confiança e a coesão do grupo. Por meio dessa integração, a liderança ganha melhores condições para implementar estratégias que valorizam a pessoa como um todo, respeitando suas necessidades emocionais e éticas, aspectos cruciais para o desenvolvimento de

equipes resilientes e motivadas (Abrantes et al., 2025). A espiritualidade, nesse contexto, atua como um elo capaz de elevar o nível de comprometimento dos membros da organização, favorecendo a transparência, o diálogo e o senso de propósito alinhado com os objetivos institucionais (Wu & Lee, 2020).

A Potencialização Mútua na Mobilização e Engajamento de Jovens

A combinação entre liderança espiritual e transformacional oferece benefícios singulares para a mobilização e o engajamento de jovens, favorecendo sua maior identificação com os propósitos sociais. Ao unir a inspiração e o estímulo ao crescimento pessoal próprios da liderança transformacional com o sentido de transcendência e foco ético da liderança espiritual, cria-se uma plataforma motivacional robusta para a participação ativa em projetos comunitários e de voluntariado (Sánchez-García et al., 2024). Esta integração possibilita que os jovens se sintam parte de algo maior, fomentando o desenvolvimento de competências emocionais, sociais e espirituais que sustentam sua motivação em longo prazo (Lima & Neves, 2025).

Aplicações práticas deste modelo em ambientes educacionais e comunitários revelam que tal abordagem aumenta a permanência, a satisfação e o impacto dos jovens em causas voluntárias, gerando impactos duradouros para as comunidades envolvidas (Mantovani et al., 2024)).

Divergências Conceituais e Operacionais entre as Lideranças

Abordagem ao Poder e Tomada de Decisão

Apesar das complementaridades, a liderança espiritual e a transformacional apresentam diferenças marcantes em sua abordagem ao poder e à tomada de decisão. A liderança espiritual privilegia uma condução mais descentralizada e colaborativa, atuando como agente facilitador da transformação interna dos integrantes e promovendo a autonomia e o desenvolvimento pessoal no processo decisório (Lopes & Gomes, 2023). Em contraste, a liderança transformacional, embora

também valorize o desenvolvimento pessoal, mantém uma autoridade centralizada e exerce influência carismática para impulsionar uma visão ambiciosa e direcionada, sendo mais assertiva em suas decisões e comandos estratégicos (Sumanasiri, 2020). Essa distinção reflete diferentes concepções sobre o uso do poder no contexto da liderança, onde a espiritualidade enfatiza a co-criação e a escuta, enquanto a transformação foca na inspiração e no direcionamento centrado no líder (Smith et al., 2018).

Diferenças na Comunicação e Estilo Relacional

Outra divergência reside nos estilos de comunicação e relacionamento praticados por cada liderança. A liderança espiritual privilegia o diálogo interno, o silêncio reflexivo e uma comunicação aberta que valoriza a escuta, a empatia e a conexão com as emoções e valores profundos dos seguidores (Lopes & Gomes, 2023). Por outro lado, a liderança transformacional caracteriza-se por uma comunicação persuasiva, dominante e motivacional, que se expressa de forma carismática e abundante para estimular a ação e o engajamento imediato (Sánchez-García et al., 2024). Essas diferenças repercutem diretamente nos estilos de engajamento em programas sociais e voluntários: enquanto a liderança espiritual fomenta a reflexão e o alinhamento de valores, a transformação busca mobilizar através da emoção e do estímulo inspirador (Abrantes et al., 2025).

Foco na eficácia versus significado

A liderança transformacional tem um foco mais explícito na eficácia, resultados e desempenho organizacional, valorizando a inovação e a conquista de metas sociais e econômicas como indicadores de sucesso (Sumanasiri, 2020).

Em contrapartida, a liderança espiritual prioriza o crescimento pessoal, o sentido existencial e a ética como fundamentos essenciais, considerando que o sucesso está intrinsicamente ligado ao desenvolvimento humano e à consciência ética (Soela et al., 2021).

Este contraste impõe desafios importantes para a formulação de estratégias integradas nas organizações, pois requer o equilíbrio entre a busca por resultados concretos e a valorização do significado que sustenta e dá sentido a estas conquistas (Najihah, 2024).

Importância do Diálogo entre os Dois Modelos no Contexto Social Atual

Relevância na Motivação e Engajamento de Pessoas

O diálogo entre a liderança espiritual e transformacional é fundamental para compreender as múltiplas dimensões humanas presentes nos grupos sociais e organizacionais. Essa interlocução potencializa a motivação ao reconhecer diferentes perfis e necessidades dos indivíduos envolvidos em projetos de voluntariado e missão, aproximando-os de propósitos claros e inclusivos (Sánchez-García et al., 2024). A abordagem conjunta permite que líderes criem ambientes onde valores éticos, emocionais e de eficácia coexistam, ampliando o engajamento sustentável e a sensação de pertencimento dos envolvidos (Abrantes et al., 2025).

A motivação ampliada que emerge deste diálogo é essencial para enfrentar os desafios contemporâneos da mobilização social, garantindo que as ações sejam tanto efetivas quanto alinhadas com os valores e aspirações dos participantes (Lima & Neves, 2025).

Incorporação em Programas de Voluntariado e Missão

A incorporação integrada destes modelos nos programas de voluntariado permite a formulação de estratégias que fortalecem o engajamento voluntário e garantem a sustentabilidade e continuidade dos projetos sociais. Líderes que combinam elementos de ambas as lideranças conseguem estimular o senso de propósito e a coesão do grupo, fatores determinantes para a

permanência e a dedicação dos jovens nas atividades (Wu & Lee, 2020). Evidências indicam que jovens liderados por modelos integrados apresentam maior comprometimento, demonstrando que essa abordagem aumenta a eficácia dos programas de missão e voluntariado (Mantovani et al., 2024).

Assim, a integração das duas lideranças promove um ciclo virtuoso de engajamento, aprendizado e desenvolvimento pessoal, ampliando o impacto social das iniciativas (Soela et al., 2021).

Contribuições para a Formação de Lideranças Futuras

A formação de lideranças futuras ganha em qualidade e abrangência ao incluir aspectos emocionais, éticos e espirituais, combinados com habilidades de inovação e gestão típicas da liderança transformacional. Assim, desenvolvem-se lideranças capazes de transcender aspectos meramente gerenciais, incorporando a humanidade e a espiritualidade em suas práticas (Fidalgo, 2020).

Para Almeida Lima, de Lima Coutinho, de Lima Coutinho, et al. (2023), a formação integral contempla a promoção do autoconhecimento e da ética, pilares importantes para que o líder moderno responda adequadamente às demandas sociais e organizacionais. A capacitação contínua e o papel dos mentores como facilitadores do desenvolvimento emocional e espiritual consolidam uma nova geração de líderes que atuam como multiplicadores de valores relevantes para o contexto social atual (Almeida Lima, de Lima Coutinho, de Lima Coutinho, et al., 2023).

O diálogo entre a liderança espiritual e a transformacional impulsiona o avanço teórico ao integrar múltiplas dimensões humanas, promovendo uma reflexão aprofundada sobre os papéis e responsabilidades do líder (Najihah, 2024). Na prática, essa interlocução influencia a formulação

de políticas e concepções gerenciais voltadas à mobilização social, ampliando o alcance das estratégias motivacionais e organizacionais (Sánchez-García et al., 2024).

Consequentemente, tais contribuições favorecem o avanço das conquistas sociais e o desenvolvimento humano, reforçando a relevância sociopolítica da formação de lideranças comprometidas (Lima & Neves, 2025).

Voluntariado

Definição e Conceito

Voluntariado se caracteriza fundamentalmente pela oferta de tempo e esforço despendido por um indivíduo sem a expectativa de obter qualquer forma de compensação financeira em troca (Wilson & Musick, 1999). Essa ação, embora desprovida de remuneração material, pode gerar uma gama diversificada de benefícios intrínsecos para o próprio voluntário, tais como o desenvolvimento de habilidades, a expansão de sua rede social e o aumento do sentimento de satisfação pessoal (Flegel et al., 2010). A essência do voluntariado reside, portanto, na doação espontânea e desinteressada, que contribui para o bem-estar de outros indivíduos ou para o alcance de objetivos sociais mais amplos.

Carson (1999), por sua vez, ressalta que a definição de voluntariado não é universal e imutável, mas sim culturalmente condicionada e complexa, sofrendo variações significativas em função dos valores, crenças e tradições de cada sociedade. O que é considerado voluntariado em um determinado contexto cultural pode não ser reconhecido como tal em outro, dependendo de fatores como as normas sociais, as práticas religiosas e as estruturas familiares. Essa relatividade cultural impõe um desafio adicional à tarefa de definir o voluntariado de forma precisa e abrangente, exigindo uma abordagem sensível às particularidades de cada contexto.

A distinção entre voluntariado formal e informal é essencial para uma compreensão abrangente do fenômeno em sua totalidade (Carson, 1999). O voluntariado formal se manifesta por meio de atividades organizadas e estruturadas, realizadas dentro de instituições, organizações não governamentais (ONGs) ou programas governamentais. Essa modalidade de voluntariado geralmente envolve um processo de recrutamento, seleção e treinamento dos voluntários, bem como a definição clara de suas funções e responsabilidades. Em contrapartida, o voluntariado informal se caracteriza por atos espontâneos de ajuda e solidariedade, realizados em comunidades locais, sem o envolvimento de organizações formais. Essa modalidade de voluntariado se baseia em laços de proximidade, confiança e reciprocidade, e pode envolver desde o auxílio a vizinhos e amigos até a participação em mutirões comunitários e ações de socorro em situações de emergência.

Whittaker et al. (2015) argumentam que há um excesso de ênfase no voluntariado dentro de organizações formais, negligenciando as muitas maneiras pelas quais as pessoas voluntariam seu tempo, conhecimento e habilidades em momentos de crise. Essa visão tradicional do voluntariado, centrada nas organizações formais, pode obscurecer a importância do voluntariado informal, que muitas vezes é a primeira resposta em emergências e desastres. Em vez de considerar o voluntariado informal como uma atividade marginal ou desorganizada, é fundamental reconhecer seu potencial para complementar e fortalecer as ações das organizações formais, construindo uma rede de apoio social mais ampla e resiliente.

Importância do Voluntariado no Contexto Atual

O voluntariado oferece contribuições sociais significativas, fortalecendo o capital social e promovendo a coesão comunitária (Wilson & Musick, 1999). Ao dedicar seu tempo e esforço a causas sociais, os voluntários contribuem para a construção de redes de confiança, reciprocidade

e cooperação, que são essenciais para o bom funcionamento da sociedade. O voluntariado também promove a participação cidadã, o engajamento cívico e o senso de responsabilidade social, fortalecendo os laços entre os membros da comunidade e fomentando o diálogo e a colaboração. Em um contexto marcado por individualismo, desigualdade e polarização social, o voluntariado se apresenta como uma força poderosa para a construção de uma sociedade mais justa, solidária e coesa.

Jeannotte (2003) demonstra que investimentos em cultura aumentam a propensão ao voluntariado, gerando benefícios coletivos e contribuindo para a coesão social. A participação em atividades culturais, como a música, o teatro e as artes visuais, pode despertar o interesse das pessoas por questões sociais e ambientais, incentivando-as a se engajarem em ações de voluntariado. Além disso, a cultura pode promover a empatia, a solidariedade e o senso de pertencimento a uma comunidade, valores que são fundamentais para o engajamento voluntário. Ao investir em cultura, portanto, é possível fortalecer o tecido social e aumentar a participação cidadã em ações de voluntariado. Do ponto de vista econômico, conforme Wilson & Musick (1999), o voluntariado representa um recurso valioso, complementando serviços e suprimindo lacunas em diversas áreas. Em muitos setores, como saúde, educação, assistência social e meio ambiente, as organizações dependem do trabalho voluntário para ampliar seu alcance, diversificar suas atividades e oferecer serviços de qualidade a um custo acessível. O trabalho voluntário pode reduzir a pressão sobre os serviços públicos, gerar economia de recursos e estimular a inovação social. Além disso, o voluntariado pode contribuir para a geração de renda e o desenvolvimento local, por meio da criação de cooperativas, associações e outros empreendimentos sociais.

No âmbito cultural, o voluntariado promove a troca de experiências e o enriquecimento pessoal, fomentando valores de solidariedade e cidadania ativa (Wilson & Musick, 1999). Ao se

engajarem em ações de voluntariado, as pessoas têm a oportunidade de conhecer novas realidades, aprender com diferentes culturas e desenvolver um senso de empatia e compaixão. O voluntariado também estimula a reflexão crítica sobre os problemas sociais, incentivando os voluntários a se tornarem agentes de transformação e a defenderem causas que lhes são caras. Além disso, o voluntariado pode fortalecer a identidade cultural e o senso de pertencimento a uma comunidade, promovendo o respeito à diversidade e o diálogo intercultural.

Fundamentos teóricos do voluntariado

Principais teorias associadas

A teoria do Capital Social, conforme explorada por Wilson & Musick (1999), destaca como o voluntariado fortalece redes de confiança, normas de reciprocidade e engajamento cívico. Ao participar de atividades voluntárias, os indivíduos estabelecem conexões com outras pessoas, constroem relacionamentos de confiança e aprendem a cooperar para alcançar objetivos comuns. Essas redes de confiança e reciprocidade, por sua vez, facilitam a ação coletiva, o desenvolvimento comunitário e a resolução de problemas sociais. O voluntariado, portanto, é um importante catalisador do capital social, contribuindo para o fortalecimento do tecido social e o aumento do bem-estar coletivo.

Robert Putnam enfatiza que o capital social melhora a eficiência da sociedade ao facilitar ações coordenadas, gerando confiança e normas que permitem agir coletivamente (Wilson & Musick, 1999). Quando os membros de uma sociedade confiam uns nos outros e compartilham normas de reciprocidade, eles são mais propensos a cooperar, a investir em bens públicos e a participar da vida cívica. Essa cooperação e participação, por sua vez, aumentam a eficiência da sociedade, permitindo que ela alcance seus objetivos de forma mais rápida, eficaz e equitativa. O

voluntariado, ao fortalecer as redes de confiança e as normas de reciprocidade, contribui para o aumento do capital social e, conseqüentemente, para a melhoria da eficiência da sociedade.

Woolcock & Narayan (2000) argumentam que o conceito de capital social ganhou destaque nas ciências sociais, influenciando teorias de desenvolvimento e políticas públicas. A crescente conscientização sobre a importância do capital social para o desenvolvimento econômico, social e político tem levado governos, organizações internacionais e agências de desenvolvimento a investirem em programas e políticas que visam fortalecer as redes de confiança, as normas de reciprocidade e o engajamento cívico. O voluntariado, como uma forma de participação cidadã que fortalece o capital social, tem sido reconhecido como uma ferramenta importante para o alcance de objetivos de desenvolvimento, como a redução da pobreza, a promoção da igualdade e o fortalecimento da democracia.

A Teoria da Troca Social, por sua vez, examina a relação entre o altruísmo inerente ao voluntariado e os benefícios pessoais que os voluntários podem obter, como satisfação e desenvolvimento de habilidades (Flegel et al., 2010). Embora o voluntariado seja motivado por um desejo genuíno de ajudar os outros e contribuir para o bem comum, os voluntários também podem obter benefícios pessoais, como o aumento da autoestima, o desenvolvimento de novas habilidades, a expansão de sua rede social e o sentimento de satisfação pessoal. A Teoria da Troca Social argumenta que esses benefícios pessoais podem reforçar o engajamento voluntário, incentivando os indivíduos a continuarem participando de atividades voluntárias e a dedicarem mais tempo e esforço a causas sociais.

Booth et al. (2009) aplicam a teoria da troca de presentes para explicar como o apoio ao voluntariado por parte dos empregadores cria relações de troca entre empregadores, empregados e organizações de voluntariado. Ao oferecer benefícios como folgas remuneradas, horários

flexíveis e programas de reconhecimento, os empregadores incentivam seus funcionários a se engajarem em atividades voluntárias. Essa prática, por sua vez, pode gerar benefícios para os empregadores, como o aumento da produtividade, a melhoria do clima organizacional e o fortalecimento da imagem da empresa. As organizações de voluntariado também se beneficiam do apoio dos empregadores, recebendo mais voluntários, mais recursos e mais visibilidade.

A Motivação Intrínseca ressalta o papel do propósito pessoal e dos valores no engajamento voluntário, mostrando que muitos voluntários são movidos por um desejo genuíno de fazer a diferença e contribuir para causas que lhes são caras (Erdurmazlı, 2019). Ao contrário da motivação extrínseca, que se baseia em recompensas externas, como dinheiro ou reconhecimento, a motivação intrínseca se baseia na satisfação interna que os indivíduos obtêm ao realizar uma atividade que consideram significativa e alinhada com seus valores. Os voluntários intrinsecamente motivados são mais propensos a se dedicarem a longo prazo, a superarem obstáculos e a buscarem resultados de alta qualidade.

Dimensões do voluntariado

O serviço comunitário representa uma dimensão fundamental do voluntariado, abrangendo uma ampla gama de atividades que visam melhorar a qualidade de vida em comunidades locais (Wilson & Musick, 1999). Essas atividades podem incluir desde a limpeza de parques e praças até a organização de eventos culturais e esportivos, passando pelo apoio a programas de educação, saúde e assistência social. O serviço comunitário se caracteriza pela proximidade com as necessidades da população local, pela participação ativa dos membros da comunidade e pela busca de soluções inovadoras e sustentáveis.

(Morrow-Howell et al., 2009) apontam que o voluntariado oferece uma variedade de benefícios para as pessoas que servem, para os próprios voluntários, suas famílias e comunidades.

Ao se engajarem em atividades de serviço comunitário, os voluntários contribuem para o bem-estar de outras pessoas, fortalecem os laços sociais, desenvolvem habilidades e conhecimentos, e aumentam seu senso de propósito e realização. As comunidades, por sua vez, se beneficiam do trabalho voluntário, recebendo apoio para enfrentar desafios, melhorar seus serviços e promover o desenvolvimento local. As famílias dos voluntários também podem se beneficiar, seja pelo orgulho que sentem do trabalho de seus entes queridos, seja pelo apoio que recebem em suas próprias necessidades.

O advocacy, ou defesa de causas, é outra dimensão importante do voluntariado, na qual os voluntários se mobilizam para promover mudanças sociais e políticas em prol de grupos marginalizados ou de questões de interesse público (Wilson & Musick, 1999). Essa modalidade de voluntariado pode envolver atividades como a coleta de assinaturas para petições, a participação em manifestações e protestos, o lobbying junto a parlamentares e autoridades, e a divulgação de informações e análises sobre temas relevantes para a sociedade. O advocacy se caracteriza pela defesa de direitos, pela denúncia de injustiças e pela busca de soluções para problemas sociais complexos.

A educação e o treinamento também se configuram como dimensões relevantes do voluntariado, capacitando indivíduos e comunidades para enfrentar desafios e construir um futuro mais justo e sustentável (Wilson & Musick, 1999). Os voluntários podem atuar como professores, tutores, mentores e facilitadores, transmitindo conhecimentos, habilidades e valores para crianças, jovens e adultos. Eles também podem desenvolver e implementar programas de educação e treinamento em áreas como saúde, meio ambiente, direitos humanos e desenvolvimento comunitário. A educação e o treinamento, como dimensões do voluntariado, contribuem para o

empoderamento das pessoas, o aumento de sua capacidade de ação e a promoção da cidadania ativa.

Frensley et al. (2017) descobriram que o interesse pelo meio ambiente e a proteção de um recurso natural local são fortes motivadores para a participação de voluntários em projetos de ciência cidadã. Nesses projetos, os voluntários colaboram com cientistas e pesquisadores na coleta, análise e interpretação de dados, contribuindo para o avanço do conhecimento científico e a solução de problemas ambientais. A participação em projetos de ciência cidadã pode aumentar o conhecimento dos voluntários sobre questões ambientais, desenvolver suas habilidades científicas e fortalecer seu engajamento com a proteção do meio ambiente.

Atuação em diferentes áreas

O voluntariado se manifesta em diversas áreas, desde a saúde e a educação até o meio ambiente e a assistência social, demonstrando sua versatilidade e adaptabilidade a diferentes necessidades e contextos (Wilson & Musick, 1999). Essa diversidade de áreas de atuação reflete a amplitude dos problemas sociais que afetam a sociedade e a variedade de formas pelas quais os cidadãos podem contribuir para a sua solução. O voluntariado, portanto, é uma prática social que se adapta às necessidades de cada momento e de cada lugar, oferecendo soluções criativas e inovadoras para os desafios que se apresentam.

Na área da saúde, por exemplo, voluntários podem atuar no apoio a pacientes, na promoção da saúde e na prevenção de doenças (Akintola, 2011). Eles podem visitar pacientes em hospitais e casas de repouso, oferecer apoio emocional e prático a pessoas com doenças crônicas, participar de campanhas de vacinação e prevenção de doenças sexualmente transmissíveis, e promover hábitos saudáveis em comunidades carentes. O trabalho voluntário na área da saúde é

fundamental para complementar os serviços públicos, humanizar o atendimento e garantir o acesso à saúde para todos.

Na educação, voluntários podem auxiliar no ensino, no desenvolvimento de projetos educativos e no apoio a estudantes em situação de vulnerabilidade (Silva et al., 2016). Eles podem oferecer aulas de reforço escolar, auxiliar na alfabetização de adultos, desenvolver projetos de leitura e escrita, e apoiar estudantes com dificuldades de aprendizagem ou problemas de comportamento. O trabalho voluntário na área da educação é fundamental para reduzir a desigualdade educacional, promover o acesso à educação para todos e garantir a qualidade do ensino.

No meio ambiente, voluntários podem participar de ações de conservação, de educação ambiental e de monitoramento da biodiversidade (Guiney & Oberhauser, 2009). Eles podem plantar árvores, limpar rios e praias, monitorar a qualidade da água e do ar, e desenvolver projetos de educação ambiental em escolas e comunidades. O trabalho voluntário no meio ambiente é fundamental para proteger a natureza, promover o desenvolvimento sustentável e garantir um futuro melhor para as próximas gerações.

Na assistência social, voluntários podem oferecer apoio a pessoas em situação de rua, a idosos, a crianças e adolescentes em risco social (Merrell, 2000). Eles podem distribuir alimentos, roupas e cobertores, oferecer apoio emocional e psicológico, auxiliar na busca por emprego e moradia, e desenvolver projetos de inclusão social. O trabalho voluntário na assistência social é fundamental para garantir a dignidade e os direitos das pessoas em situação de vulnerabilidade, promover a inclusão social e construir uma sociedade mais justa e solidária.

Modalidades de voluntariado

Voluntariado normal

O voluntariado normal, frequentemente, envolve atividades organizadas em instituições e ONGs, onde os voluntários se engajam em projetos estruturados e com objetivos bem definidos (Wilson & Musick, 1999). Essa forma de voluntariado oferece aos participantes a oportunidade de contribuir de maneira consistente e planejada, geralmente seguindo um cronograma e diretrizes estabelecidas pela organização. As tarefas podem variar amplamente, desde o apoio administrativo e a arrecadação de fundos até o trabalho direto com os beneficiários dos serviços da instituição.

Erdurmazlı (2019) destaca que a percepção de comportamentos de liderança servidora afeta a motivação dos voluntários e seus sentimentos de compromisso organizacional. Em outras palavras, quando os líderes das organizações demonstram preocupação com o bem-estar dos voluntários, oferecem apoio e reconhecimento, e os envolvem nas decisões, os voluntários se sentem mais valorizados e motivados a continuar contribuindo. Essa liderança servidora, portanto, é um fator crucial para o sucesso do voluntariado normal.

Essas organizações oferecem um ambiente estruturado para o voluntariado, proporcionando treinamento, supervisão e recursos para que os voluntários possam desempenhar suas funções de forma eficaz (Wilson & Musick, 1999). O treinamento adequado garante que os voluntários tenham as habilidades e conhecimentos necessários para realizar suas tarefas com segurança e qualidade. A supervisão constante oferece apoio e orientação, permitindo que os voluntários aprendam com a experiência e superem desafios. E a disponibilidade de recursos, como materiais, equipamentos e transporte, facilita o trabalho dos voluntários e aumenta seu impacto.

Este tipo de voluntariado permite que os voluntários contribuam de forma consistente e coordenada, maximizando seu impacto social (Wilson & Musick, 1999). Ao participarem de projetos estruturados e com objetivos bem definidos, os voluntários podem direcionar seus esforços para áreas onde sua contribuição é mais necessária e eficaz. A coordenação entre os voluntários e a equipe da organização garante que o trabalho seja realizado de forma eficiente e que os recursos sejam utilizados de maneira otimizada. E a consistência do trabalho voluntário, ao longo do tempo, permite que os projetos alcancem resultados duradouros e transformadores.

Kao et al. (2023) apontam que o apoio organizacional e o clima de trabalho têm um efeito positivo no comportamento de cidadania organizacional dos voluntários. Isso significa que, quando os voluntários se sentem apoiados pela organização e percebem um clima de trabalho positivo, eles são mais propensos a se engajarem em comportamentos que beneficiam a organização, como ajudar outros voluntários, participar de eventos e divulgar a missão da organização. O apoio organizacional e o clima de trabalho, portanto, são fatores importantes para o sucesso do voluntariado normal.

Voluntariado informal

O voluntariado informal abrange atos espontâneos de ajuda em comunidades locais, muitas vezes motivados por laços de solidariedade e empatia (Carson, 1999). Diferentemente do voluntariado formal, que ocorre dentro de organizações estruturadas, o voluntariado informal se manifesta em ações cotidianas, como ajudar um vizinho idoso a carregar compras, oferecer carona a alguém que precisa ou consolar um amigo que está passando por um momento difícil. Esses atos de bondade, embora simples, podem ter um impacto significativo na vida das pessoas e fortalecer os laços sociais.

Manatschal & Freitag (2014) mostram que indivíduos com altos níveis de reciprocidade são mais propensos a se engajar em voluntariado informal. A reciprocidade, nesse contexto, se refere à tendência de retribuir favores e gentilezas recebidas. Indivíduos com altos níveis de reciprocidade sentem-se compelidos a ajudar os outros quando percebem que estão em necessidade, e veem o voluntariado como uma forma de retribuir à sociedade pelos benefícios que receberam. Essa motivação, portanto, é um importante motor do voluntariado informal.

Esses atos podem incluir auxílio a vizinhos, participação em mutirões comunitários e apoio a pessoas em situação de vulnerabilidade (Carson, 1999). O auxílio a vizinhos pode envolver desde pequenos favores, como regar as plantas durante uma viagem, até ações mais significativas, como cuidar de crianças ou idosos. A participação em mutirões comunitários, como a limpeza de um parque ou a reforma de uma escola, demonstra o engajamento dos voluntários com o bem-estar da comunidade. E o apoio a pessoas em situação de vulnerabilidade, como moradores de rua ou vítimas de desastres naturais, revela a compaixão e a solidariedade dos voluntários.

O voluntariado informal se caracteriza pela flexibilidade e pela proximidade com as necessidades da comunidade, permitindo uma resposta rápida e eficaz a problemas locais (Carson, 1999). Ao contrário do voluntariado formal, que pode ser burocrático e demorado, o voluntariado informal se adapta às circunstâncias e oferece soluções personalizadas para os problemas que surgem. Essa flexibilidade e proximidade com a comunidade tornam o voluntariado informal uma ferramenta poderosa para a construção de sociedades mais justas e solidárias.

Whittaker et al. (2015) argumentam que o voluntariado informal é fundamental em emergências e desastres, oferecendo uma capacidade de resposta adicional. Em situações de crise,

como terremotos, inundações ou incêndios, as organizações formais podem ser sobrecarregadas e demorar a chegar ao local. Nesses momentos, o voluntariado informal surge como uma força vital, permitindo que os vizinhos se ajudem mutuamente, que as comunidades se organizem para oferecer apoio e que as vítimas recebam assistência imediata. O voluntariado informal, portanto, é um componente essencial da resiliência comunitária.

Voluntariado digital

O voluntariado digital, impulsionado pelo avanço da tecnologia, oferece oportunidades de apoio remoto através de plataformas online, permitindo que voluntários contribuam de qualquer lugar do mundo (Kobori et al., 2016). Essa modalidade de voluntariado elimina as barreiras geográficas e temporais, permitindo que pessoas com diferentes habilidades e interesses se engajem em causas sociais sem sair de casa. O voluntariado digital, portanto, é uma forma inovadora e acessível de participação cidadã.

Jennett et al. (2016) explicam que o engajamento em projetos de ciência cidadã online proporciona aos voluntários oportunidades de aprendizado e criatividade. Nesses projetos, os voluntários colaboram com cientistas e pesquisadores na coleta, análise e interpretação de dados, contribuindo para o avanço do conhecimento científico e a solução de problemas complexos. A participação em projetos de ciência cidadã online pode aumentar o conhecimento dos voluntários sobre temas científicos, desenvolver suas habilidades de análise e interpretação de dados, e estimular sua criatividade na busca de soluções inovadoras.

Essas plataformas facilitam a conexão entre voluntários e organizações, ampliando o alcance do voluntariado e democratizando o acesso a oportunidades de engajamento social (Kobori et al., 2016). As plataformas de voluntariado digital oferecem recursos como busca de oportunidades de voluntariado, gerenciamento de projetos, comunicação online e arrecadação de

fundos. Esses recursos facilitam a conexão entre voluntários e organizações, permitindo que pessoas com diferentes habilidades e interesses encontrem oportunidades de engajamento social que se encaixem em suas necessidades e expectativas. O voluntariado digital, portanto, democratiza o acesso a oportunidades de engajamento social, permitindo que mais pessoas contribuam para a construção de um mundo melhor.

O voluntariado digital pode envolver atividades como tradução de textos, design gráfico, desenvolvimento de software e apoio a campanhas de arrecadação de fundos (Kobori et al., 2016). A tradução de textos permite que organizações alcancem um público mais amplo, divulgando informações e materiais em diferentes idiomas. O design gráfico contribui para a criação de materiais de comunicação visualmente atraentes, que chamem a atenção do público e transmitam mensagens de forma eficaz. O desenvolvimento de software permite a criação de ferramentas e aplicativos que facilitam o trabalho das organizações e o engajamento dos voluntários. E o apoio a campanhas de arrecadação de fundos contribui para a captação de recursos financeiros, que são essenciais para a sustentabilidade das organizações.

Kim et al. (2019) destacam que o voluntariado médico por meio de telemedicina é facilitado pela tecnologia, permitindo que médicos ofereçam seus serviços a pacientes em áreas remotas. A telemedicina, nesse contexto, se refere à utilização de tecnologias de comunicação para oferecer serviços de saúde à distância. Médicos voluntários podem utilizar plataformas de telemedicina para realizar consultas online, diagnosticar doenças, prescrever medicamentos e oferecer orientações sobre saúde a pacientes que vivem em áreas remotas ou que não têm acesso a serviços médicos presenciais. O voluntariado médico por meio de telemedicina, portanto, é uma forma inovadora e eficaz de levar cuidados de saúde a quem mais precisa.

Motivações e benefícios do voluntariado

Motivações pessoais

O altruísmo, o senso de pertencimento e o desenvolvimento pessoal são as principais motivações que impulsionam o engajamento voluntário (Akintola, 2011). Essas motivações podem variar de pessoa para pessoa, mas geralmente estão interligadas e se reforçam mutuamente. O altruísmo é o desejo de ajudar os outros e fazer a diferença no mundo. O senso de pertencimento é a necessidade de se sentir conectado a um grupo ou comunidade. O desenvolvimento pessoal é o desejo de aprender, crescer e se tornar uma pessoa melhor.

Akintola (2011) descobriu que a maioria dos voluntários relata ter mais de um motivo para se engajar, incluindo preocupações altruístas, benefícios de carreira e desejo de evitar a ociosidade. Essa descoberta sugere que o voluntariado é motivado por uma combinação de fatores, e que as pessoas podem ter diferentes razões para se engajarem em atividades voluntárias. Compreender as diferentes motivações dos voluntários é fundamental para recrutar, reter e motivar voluntários de forma eficaz.

Voluntários frequentemente buscam retribuir à sociedade, fazer a diferença na vida de outras pessoas e contribuir para um mundo mais justo e solidário (Akintola, 2011). Esse desejo de retribuir à sociedade pode ser motivado por um senso de gratidão, um senso de responsabilidade social ou um senso de justiça. Os voluntários podem sentir que têm uma obrigação de ajudar aqueles que estão em necessidade, ou que têm um papel a desempenhar na construção de um mundo melhor.

O senso de pertencimento a um grupo ou comunidade também é um fator importante, proporcionando aos voluntários um sentimento de conexão e identidade (Akintola, 2011). Ao se engajarem em atividades voluntárias, os voluntários podem se conectar com outras pessoas que

compartilham seus valores e interesses. Essa conexão pode levar a amizades duradouras e a um senso de comunidade que enriquece a vida dos voluntários.

Além disso, o voluntariado oferece oportunidades de desenvolvimento pessoal, permitindo que os voluntários adquiram novas habilidades, expandam seus conhecimentos e fortaleçam sua autoestima (Flegel et al., 2010). Ao se engajarem em atividades voluntárias, os voluntários podem aprender novas habilidades, como comunicação, liderança, resolução de problemas e trabalho em equipe. Essas habilidades podem ser valiosas em suas vidas pessoais e profissionais.

Benefícios para o voluntário

O voluntariado promove o crescimento pessoal e profissional, proporcionando aos voluntários a oportunidade de desenvolver novas habilidades, adquirir experiência e expandir seus horizontes (Flegel et al., 2010). Ao se engajarem em atividades voluntárias, os voluntários podem sair de sua zona de conforto, enfrentar novos desafios e aprender coisas novas sobre si mesmos e sobre o mundo. Essa experiência pode levar a um maior senso de autoconfiança, resiliência e adaptabilidade.

Booth et al. (2009) apontam que o voluntariado prediz a percepção de aquisição de habilidades, sucesso no trabalho e reconhecimento. Os voluntários que se sentem valorizados e reconhecidos por suas contribuições são mais propensos a se sentirem satisfeitos com seu trabalho voluntário e a continuarem se engajando em atividades voluntárias. O reconhecimento pode assumir diferentes formas, como elogios verbais, prêmios e oportunidades de desenvolvimento profissional.

A participação em atividades voluntárias pode aumentar a autoconfiança, a capacidade de resolução de problemas e a inteligência emocional (Flegel et al., 2010). Ao se engajarem em atividades voluntárias, os voluntários podem enfrentar desafios que exigem que eles usem sua

criatividade, pensamento crítico e habilidades de resolução de problemas. Essa experiência pode aumentar sua autoconfiança e sua capacidade de lidar com situações difíceis.

O voluntariado também pode abrir portas para novas oportunidades de emprego e carreira, demonstrando o engajamento social e o compromisso do voluntário com a comunidade (Flegel et al., 2010). Os empregadores valorizam os candidatos que têm experiência em voluntariado, pois isso demonstra que eles são pessoas engajadas, responsáveis e comprometidas com a sociedade. A experiência em voluntariado também pode fornecer aos candidatos habilidades e conhecimentos valiosos que os tornam mais competitivos no mercado de trabalho.

Jenkinson et al. (2013) sugerem que o voluntariado pode beneficiar a saúde mental e a sobrevivência, embora os mecanismos causais permaneçam obscuros. O voluntariado pode reduzir o estresse, a ansiedade e a depressão, e aumentar a sensação de bem-estar e propósito na vida. O voluntariado também pode promover a saúde física, incentivando a atividade física e o contato social.

Benefícios para a comunidade e sociedade

O voluntariado contribui para a melhoria da qualidade de vida e para o desenvolvimento sustentável, promovendo ações em áreas como saúde, educação, meio ambiente e assistência social (Wilson & Musick, 1999). Ao se engajarem em atividades voluntárias, as pessoas podem fazer a diferença na vida de outras pessoas e contribuir para a construção de comunidades mais fortes e prósperas. O voluntariado fortalece o tecido social, promove a participação cidadã e contribui para a construção de uma sociedade mais justa e solidária.

Morrow-Howell et al. (2009) destacam que o voluntariado beneficia as pessoas que são servidas, os próprios voluntários, suas famílias e as comunidades. Os benefícios para as pessoas que são servidas podem incluir o acesso a serviços essenciais, o apoio emocional e a melhoria da

qualidade de vida. Os benefícios para os voluntários podem incluir o desenvolvimento de habilidades, o aumento da autoestima e o senso de propósito. Os benefícios para as comunidades podem incluir o fortalecimento dos laços sociais, a promoção da participação cidadã e a melhoria da qualidade de vida.

A atuação de voluntários pode complementar serviços públicos, suprir lacunas em áreas carentes e oferecer soluções inovadoras para problemas sociais complexos (Wilson & Musick, 1999). Em muitos setores, como saúde, educação e assistência social, as organizações dependem do trabalho voluntário para oferecer serviços de qualidade a um custo acessível. Os voluntários também podem trazer novas perspectivas e ideias para a solução de problemas sociais complexos, contribuindo para a inovação e a melhoria dos serviços.

O voluntariado também desempenha um papel importante na promoção da coesão social, fortalecendo os laços entre os membros da comunidade e fomentando o diálogo e a colaboração (Jeannotte, 2003). Ao se engajarem em atividades voluntárias, as pessoas podem se conectar com outras pessoas que compartilham seus valores e interesses. Essa conexão pode levar a amizades duradouras e a um senso de comunidade que fortalece os laços sociais e promove a coesão social.

Jeannotte (2003) demonstra que investimentos em cultura aumentam a propensão ao voluntariado, contribuindo para a coesão social. Atividades culturais, como participar de grupos de música, teatro ou dança, podem fortalecer os laços sociais e aumentar o senso de pertencimento à comunidade. Esse senso de pertencimento, por sua vez, pode motivar as pessoas a se engajarem em atividades voluntárias para retribuir à comunidade e contribuir para o bem-estar de seus membros.

Benefícios para as organizações

O voluntariado aumenta o impacto social e fortalece as missões organizacionais, permitindo que as organizações ampliem seu alcance e diversifiquem suas atividades (Wilson & Musick, 1999). Ao se engajarem em atividades voluntárias, as pessoas podem contribuir para a missão da organização e ajudar a alcançar seus objetivos. Os voluntários também podem trazer novas habilidades, conhecimentos e perspectivas para a organização, enriquecendo o ambiente de trabalho e fomentando a inovação.

(Erdurmazlı, 2019) destaca que a percepção de comportamentos de liderança servidora afeta a motivação dos voluntários e seus sentimentos de compromisso organizacional. Quando os líderes das organizações demonstram preocupação com o bemestar dos voluntários, oferecem oportunidades de desenvolvimento e reconhecem suas contribuições, os voluntários se sentem mais motivados e comprometidos com a missão da organização. Essa liderança servidora contribui para a criação de um ambiente de trabalho positivo e estimulante, onde os voluntários se sentem valorizados e engajados.

Voluntários trazem novas perspectivas, habilidades e experiências para as organizações, enriquecendo o ambiente de trabalho e fomentando a inovação (Wilson & Musick, 1999). Os voluntários podem ter diferentes formações, experiências e perspectivas do que os funcionários remunerados, o que pode trazer novas ideias e abordagens para a solução de problemas. Essa diversidade de perspectivas pode enriquecer o ambiente de trabalho e fomentar a inovação. A participação de voluntários também pode aumentar a credibilidade e a visibilidade das organizações, fortalecendo sua imagem perante a sociedade (Wilson & Musick, 1999). As organizações que se envolvem com voluntários são vistas como mais confiáveis, engajadas e

comprometidas com a comunidade. Essa imagem positiva pode atrair mais doadores, parceiros e beneficiários para a organização.

Kao et al. (2023) apontam que o apoio organizacional e um clima de trabalho positivo aumentam o comportamento de cidadania organizacional dos voluntários. Quando as organizações oferecem aos voluntários o apoio de que precisam e criam um clima de trabalho positivo, os voluntários são mais propensos a se engajarem em comportamentos de cidadania organizacional, como ajudar colegas, promover a organização e defender seus interesses. Esses comportamentos de cidadania organizacional contribuem para o sucesso da organização e para a criação de um ambiente de trabalho mais positivo e produtivo.

Desafios e barreiras ao voluntariado

Desafios individuais

A falta de tempo, o esgotamento emocional e as dificuldades financeiras são desafios significativos que podem impedir ou dificultar o engajamento voluntário (Flegel et al., 2010). Esses desafios podem afetar pessoas de todas as idades e origens, mas podem ser particularmente problemáticos para pessoas que já estão sobrecarregadas com outras responsabilidades, como trabalho, família e estudos. Superar esses desafios exige planejamento, organização e apoio da família, amigos e comunidade.

Muitas pessoas enfrentam dificuldades para conciliar o voluntariado com suas responsabilidades profissionais, familiares e pessoais (Flegel et al., 2010). O trabalho, a família e os estudos podem consumir grande parte do tempo e da energia das pessoas, deixando pouco espaço para o voluntariado. Para superar esse desafio, é importante que as pessoas priorizem o voluntariado e encontrem formas de integrá-lo em suas vidas ocupadas. Isso pode envolver a

definição de metas realistas, a organização do tempo e a busca de oportunidades de voluntariado que sejam flexíveis e convenientes.

O esgotamento emocional, ou burnout, pode ocorrer quando os voluntários se sentem sobrecarregados, desvalorizados ou impotentes diante dos problemas que enfrentam (Flegel et al., 2010). O voluntariado pode ser emocionalmente exigente, especialmente quando envolve o trabalho com pessoas que estão sofrendo ou passando por momentos difíceis. Para evitar o esgotamento emocional, é importante que os voluntários cuidem de sua saúde mental e emocional, estabeleçam limites saudáveis e busquem apoio quando necessário.

As dificuldades financeiras também podem ser um obstáculo, especialmente para pessoas de baixa renda que não podem arcar com os custos associados ao voluntariado, como transporte e alimentação (Flegel et al., 2010). O voluntariado pode envolver custos financeiros, como transporte para o local de voluntariado, alimentação durante as atividades e compra de materiais e equipamentos. Para superar esse desafio, é importante que as organizações ofereçam apoio financeiro aos voluntários, como reembolso de despesas e fornecimento de refeições.

Flegel et al. (2010) destacam que a falta de coordenação, o limitado apoio organizacional e a despreparação pessoal são barreiras para o voluntariado no exterior. O voluntariado no exterior pode envolver desafios adicionais, como diferenças culturais, barreiras linguísticas e riscos de segurança e saúde. Para superar esses desafios, é importante que os voluntários recebam treinamento adequado, apoio organizacional e informações precisas sobre o contexto em que irão trabalhar.

Desafios organizacionais

A retenção de voluntários e a gestão de equipes são desafios cruciais para as organizações que dependem do trabalho voluntário (Erdurmazlı, 2019). As organizações precisam criar um

ambiente de trabalho positivo e estimulante para os voluntários, oferecendo oportunidades de desenvolvimento, reconhecimento e participação nas decisões. A retenção de voluntários é fundamental para garantir a continuidade dos serviços e programas oferecidos pelas organizações.

Erdurmazlı (2019) destaca que a percepção de comportamentos de liderança servidora afeta a motivação dos voluntários e seus sentimentos de compromisso organizacional, influenciando a retenção. Os líderes das organizações desempenham um papel fundamental na retenção de voluntários, criando um ambiente de trabalho onde os voluntários se sentem valorizados, respeitados e apoiados. A liderança servidora envolve colocar o voluntariado, portanto, emerge como uma força vital na tessitura social, permeando diversas esferas e impulsionando transformações significativas. As teorias que o sustentam, desde o capital social à troca social e à motivação intrínseca, revelam a complexidade e a riqueza dessa prática (Wilson & Musick, 1999). Ao mesmo tempo, os desafios e as barreiras que se apresentam demandam estratégias inovadoras e colaborativas para garantir a sustentabilidade e o impacto do voluntariado no futuro (Flegel et al., 2010).

O futuro do voluntariado reside na capacidade de adaptação às novas tecnologias, no fortalecimento das organizações e na promoção de parcerias estratégicas (Hiromi Kobori et al., 2015). Ao reconhecer e valorizar o trabalho dos voluntários, estamos investindo em um futuro mais justo, solidário e sustentável para todos (John Wilson & Marc A. Musick, 1999). O voluntariado, em sua essência, é um ato de amor e de compromisso com o próximo, uma prática social transformacional que nos convida a construir um mundo melhor, juntos (John Wilson & Marc A. Musick, 1999).

A Missão da Igreja Adventista do Sétimo Dia e o Voluntariado Jovem

A missão da Igreja Adventista do Sétimo Dia (IASD) se insere no paradigma do *Missio Dei*, segundo o qual Deus é o verdadeiro agente da missão e a igreja participa de Seu movimento redentor (Bosch, 2011). Para os adventistas, essa missão está fundamentada em dois textos centrais: a Grande Comissão (Mt 28:18-20) e as Três Mensagens Angélicas (Ap 14:6-12). Wright (2025) destaca que a missão bíblica é integral, envolvendo proclamação e justiça social, enquanto Knight (2010) sublinha que, para o adventismo, a missão não é periférica, mas constitutiva de sua identidade profética escatológica.

Essa missão se concretiza em quatro frentes principais: evangelização, educação, saúde e ação social. Escobar (2003) e Padilla (2010) ressaltam a importância da missão integral, que une anúncio e transformação comunitária. O adventismo, ao enfatizar também a preparação para a Segunda Vinda de Cristo, dá um caráter escatológico a esse engajamento. Nesse cenário, os jovens assumem protagonismo: estudos sociológicos mostram que o voluntariado nesta idade molda identidade, propósito e compromisso espiritual (Smith & Snell, 2009), o que reforça o papel central da juventude na missão adventista.

O voluntariado como expressão da missão adventista

O voluntariado é expressão concreta da missão adventista. Fortin (2014) observa que, desde seus primórdios, o adventismo integrou fé e serviço. Bosch (2011) argumenta que missão não deve se restringir a proselitismo, mas refletir o caráter de Cristo. White (2007) acrescenta que a verdadeira felicidade é encontrada quando o cristão aproveita toda oportunidade em contribuir para a felicidade dos que estão ao redor e a verdadeira alegria só se encontra no serviço desinteressado.

Rodríguez (2002) explica que a missão da igreja é, antes de tudo, proclamação do evangelho e manifestação da graça, o que inclui tanto evangelismo quanto ações concretas de compaixão. Para a juventude adventista, isso é ainda mais relevante: White incentivava a organização de sociedades missionárias de jovens como meio de consolidar identidade e fé (Tutsch, 2009). Perez (2010) demonstra que, no Brasil, o engajamento voluntário jovem foi decisivo para a expansão do adventismo.

Iniciativas de voluntariado por jovens adventistas

O Projeto Missão Calebe é uma das iniciativas mais emblemáticas. Almeida (2021) relata que, desde 2005, jovens adventistas usam suas férias para evangelismo, mutirões de saúde e serviços comunitários. Em comunidades ribeirinhas do Norte do Brasil, realizaram reformas de escolas, atendimentos médicos e atividades de apoio social (Adventistas, 2024). Knight (2010) defende que tais iniciativas traduzem a teologia profética em ação prática, fortalecendo a identidade missionária da juventude.

O programa Um Ano em Missão (OYiM), lançado em 2013, desafia jovens a dedicar cerca de um ano de suas vidas a projetos locais ou internacionais. McEdward (2011) observa que experiências prolongadas de voluntariado fortalecem tanto a espiritualidade quanto a capacidade de lidar com contextos interculturais. Já os voluntários para Missão Global oferecem oportunidade de serviço em regiões de difícil acesso, enquanto organizações como *Maranatha Volunteers International* mobilizam jovens para construção de escolas e igrejas (International, 2025)

Comparando com outras tradições, Musick & Wilson (2007) demonstram que o voluntariado jovem em contextos religiosos contribui significativamente para a construção de

capital social e engajamento comunitário. O adventismo se distingue, porém, por estruturar esses programas em escala global, unindo identidade teológica e impacto social.

Impactos do voluntariado dos jovens adventistas

Os efeitos do voluntariado jovem adventista se manifestam em três níveis principais: no indivíduo, na comunidade e na própria igreja.

No nível individual, pesquisas confirmam que jovens voluntários desenvolvem maior clareza vocacional, senso de propósito e compromisso ético. Smith e Snell (2009) mostram que a participação em práticas religiosas ativas, como o voluntariado, reforça identidade espiritual. Musick & Wilson (2007) acrescentam que jovens engajados em voluntariado aprendem habilidades sociais e de liderança que se estendem a outras áreas da vida.

Nas comunidades, os impactos são igualmente evidentes. Escobar (2003) afirma que a missão autêntica gera transformação social. Projetos adventistas, ao oferecer serviços de saúde, educação e apoio comunitário, exemplificam essa missão integral. (Wright, 2025) destaca que a missão bíblica envolve justiça e restauração, o que se reflete nas práticas adventistas de voluntariado entre os jovens.

Na igreja, o voluntariado jovem renova a energia missionária e cria líderes para o futuro. Knight (2010) enfatiza que a vitalidade da IASD depende da participação da juventude. Smith et al. (2017), em perspectiva comparativa, reforçam que o voluntariado feito pelos jovens é uma das principais formas de engajamento cívico contemporâneo, o que legitima ainda mais o papel dos jovens adventistas como força missionária dentro da igreja.

Desafios e perspectivas futuras

O voluntariado jovem enfrenta limitações significativas. Bosch (2011) lembra que toda missão está sujeita a tensões culturais e estruturais. Para os jovens adventistas, as principais

dificuldades incluem escassez de recursos, resistência cultural e o desafio de conciliar vida acadêmica e profissional com compromissos missionários. Clarke (2008) observa que iniciativas religiosas de desenvolvimento enfrentam barreiras semelhantes, exigindo suporte institucional consistente.

Apesar disso, as perspectivas são promissoras. Kuhn (2016) argumenta que a missão adventista deve se contextualizar continuamente, investindo em formação missiológica e intercultural. Campbell & Tsuria (2021) acrescentam que a fé juvenil do século XXI exige integração digital. O voluntariado adventista, portanto, precisa ampliar seu alcance em contextos urbanos e digitais, aproveitando plataformas online para coordenação, evangelismo e engajamento social.

A IASD deve equilibrar estrutura institucional e espontaneidade jovem, garantindo suporte espiritual, emocional e material. Dessa forma, o voluntariado continuará sendo motor de transformação espiritual e social, mantendo sua relevância para a missão da igreja.

Liderança Espiritual e Transformacional e sua Relação com o Voluntariado na Igreja Adventista do Sétimo Dia

No campo dos estudos organizacionais e eclesiásticos contemporâneos, a liderança tem sido amplamente debatida como fenômeno multidimensional que integra dimensões cognitivas, emocionais e espirituais. O interesse crescente por modelos de liderança espiritual e liderança transformacional reflete a busca por abordagens que transcendam as lógicas utilitaristas da gestão e incorporem aspectos de sentido, propósito e ética (Fry, 2003); (Northouse, 2025)). Ambas as perspectivas convergem no esforço de compreender a liderança como um processo relacional capaz de promover desenvolvimento humano e impacto social, o que as torna especialmente relevantes para o contexto do voluntariado e da missão cristã.

A liderança espiritual, segundo Fry (2003), é um processo baseado na fé, esperança e amor altruísta, que inspira pessoas a trabalharem motivadas por significado e pertencimento. Esse modelo propõe que o líder desperte nos seguidores um senso de propósito transcendente, unindo vocação e contribuição social. Reave (2005) complementa essa definição ao demonstrar empiricamente que comportamentos espiritualmente coerentes – como humildade, integridade, perdão e compaixão – não apenas favorecem o clima moral das organizações, mas aumentam a eficácia e o comprometimento dos liderados. Assim, a liderança espiritual emerge como um paradigma integrador entre espiritualidade e desempenho.

A liderança transformacional, por sua vez, introduzida por Burns (1978) e desenvolvida por Bass (1985), estabelece uma tipologia que ultrapassa o modelo transacional. Para Bass & Avolio (1994), o líder transformacional é aquele que inspira e motiva os seguidores por meio de uma visão mobilizadora, encorajando-os a superar interesses pessoais em prol do bem coletivo. Seus quatro componentes – influência idealizada, motivação inspiradora, estímulo intelectual e consideração individualizada – configuram um modelo de liderança que gera inovação, lealdade e crescimento moral.

No contexto da Igreja Adventista do Sétimo Dia (IASD), ambas as abordagens apresentam notável sinergia. A missão adventista, voltada para a proclamação do evangelho e o serviço altruísta, exige líderes capazes de unir espiritualidade e competência organizacional. Segundo Rodríguez (2010), a liderança adventista se fundamenta no discipulado e no serviço, buscando moldar o caráter cristão e inspirar engajamento na missão. Escobar (2003) e Padilla (2014), ao tratarem da missão integral, ampliam essa perspectiva ao destacar que a evangelização autêntica deve incluir dimensões espirituais, sociais e culturais, o que demanda líderes de visão transcendente e de atuação prática.

Esta seção tem como objetivo analisar a relação entre as teorias de liderança espiritual e transformacional e o voluntariado jovem na Igreja Adventista do Sétimo Dia, explorando como esses modelos de liderança impactam o engajamento, a formação e o envio de missionários voluntários. Busca-se compreender de que forma líderes espirituais e transformacionais, ao integrarem fé, visão e ação, moldam jovens capazes de servir com excelência e propósito, tanto no âmbito local quanto global.

Fundamentos da liderança espiritual e transformacional no contexto de missão

Princípios da liderança espiritual na IASD

A liderança espiritual encontra suas raízes conceituais no reconhecimento de que o ser humano possui dimensões de sentido e transcendência que não podem ser negligenciadas em contextos organizacionais e eclesiásticos. Fry (2003) propõe que líderes espirituais são agentes de propósito – indivíduos que conectam missão e valores, articulando a espiritualidade como força motivacional intrínseca. Benefiel (2005) reforça essa perspectiva ao descrever a liderança espiritual como um “processo de integração entre a interioridade pessoal e o impacto social”, destacando que líderes espirituais genuínos buscam coerência entre fé e prática.

No contexto adventista, essa coerência é essencial. A espiritualidade não é apenas uma dimensão individual, mas um eixo coletivo que sustenta a identidade da igreja. Parolini (2005) argumenta que líderes espirituais constroem culturas organizacionais saudáveis quando orientam decisões a partir de valores e propósito divino. Na IASD, isso se manifesta em líderes que inspiram jovens a perceberem o voluntariado como chamado sagrado, e não como mera atividade social. Fairholm (2011) acrescenta que o papel do líder espiritual é criar “comunidades de significado”, nas quais a visão de Deus se traduz em práticas concretas de serviço.

Blackaby & Blackaby (2001) destacam que a liderança espiritual é, acima de tudo, uma parceria com Deus: o líder é apenas um instrumento da direção divina. Essa compreensão ressignifica a autoridade, deslocando-a da posição hierárquica para o serviço. Na prática missionária adventista, o líder espiritual encoraja os jovens a discernirem o agir de Deus em suas vocações e a viverem a missão como extensão da adoração. Assim, a liderança espiritual na IASD é essencialmente formativa – ela transforma a espiritualidade pessoal em missão comunitária.

Princípios da liderança transformacional no contexto da missão

Enquanto a liderança espiritual enfatiza o eixo transcendental e moral, a liderança transformacional enfatiza a dimensão psicossocial e relacional. Bass & Avolio (1994) descrevem o líder transformacional como aquele que influencia pelo exemplo, comunica uma visão inspiradora e desenvolve as potencialidades dos seguidores. Essa abordagem, aplicada à missão, significa cultivar jovens autônomos, criativos e comprometidos. Northouse (2025) observa que esse tipo de liderança é particularmente eficaz em contextos dinâmicos e de propósito elevado, pois estimula a autonomia e a motivação intrínseca.

No contexto adventista, a liderança transformacional é observada em líderes que motivam jovens a visualizar seu impacto na missão global da igreja. Kouzes & Posner (2006) afirmam que líderes inspiradores “encorajam o coração” e “inspiram uma visão compartilhada”, o que se traduz em capacidade de articular o ideal de missão de modo acessível e envolvente. Essa dimensão emocional é crucial para o voluntariado jovem, pois a decisão de servir implica sacrifício e desprendimento. Avolio & Gardner (2005) ressaltam que a autenticidade é o elemento que sustenta a influência transformacional, e que o líder autêntico é aquele cuja motivação está alinhada à ética e ao propósito moral.

Além disso, Sendjaya (2015) propõe que a liderança transformacional, quando integrada à espiritualidade, adquire uma dimensão moral ampliada, tornando-se veículo de crescimento interior. Assim, no contexto da IASD, líderes transformacionais que também possuem espiritualidade madura tornam-se catalisadores do desenvolvimento missionário – transformam os liderados não apenas em seguidores, mas em parceiros da missão.

Integração entre os modelos

As teorias espiritual e transformacional compartilham fundamentos éticos e relacionais, o que permite sua integração natural. Fry (2003) e Phipps (2012) argumentam que ambas se orientam para o propósito, a moralidade e o bem coletivo. A diferença reside no foco: a liderança espiritual fundamenta-se no transcendente; a transformacional, na interação humana e na visão mobilizadora. No entanto, quando combinadas, criam um modelo completo de liderança moral, inspiradora e estratégica.

Reave (2005) aponta que a espiritualidade é o elemento que confere autenticidade à liderança transformacional, impedindo que ela se reduza a mera técnica de influência. Bass & Steidlmeier (1999) já advertiam que a liderança transformacional, sem integridade moral, corre o risco de manipular seguidores em vez de inspirá-los. No ambiente missionário adventista, a síntese entre as duas teorias garante tanto o fervor espiritual quanto a competência administrativa, equilibrando carisma e planejamento.

Essa integração é particularmente visível em líderes que unem oração e gestão, fé e estratégia, espiritualidade e resultados. Blackaby & Blackaby (2001) afirmam que “liderar é ouvir a Deus e conduzir outros em obediência à Sua vontade”; Northouse (2025) acrescenta que liderar é também influenciar pessoas em direção a um objetivo comum. Na IASD, o líder missionário

eficaz é aquele que incorpora ambas as dimensões – ele inspira espiritualmente e transforma organizacionalmente.

O papel dos líderes espirituais e transformacionais no envolvimento de jovens

Inspiração e visão missionária

Líderes espirituais inspiram pela revelação de propósito; líderes transformacionais, pela articulação de visão. Fry (2003) sustenta que líderes espirituais comunicam uma “visão de serviço significativo” que conecta o trabalho cotidiano à missão divina. No âmbito adventista, isso significa apresentar o voluntariado como parte da vocação escatológica de preparar o mundo para a volta de Cristo. Blackaby & Blackaby (2001) complementam que a autoridade espiritual do líder é legitimada pela coerência entre o que prega e o que vive, tornando sua influência genuína.

Em paralelo, Bass & Avolio (1994) explicam que o líder transformacional inspira ao criar imagens mentais de um futuro desejável. Kouzes & Posner (2006) reforçam que “os líderes compartilham sonhos”, e é essa partilha que desperta o engajamento dos jovens. A comunicação de uma visão clara, sustentada por espiritualidade e emoção, desperta o desejo de pertencimento – um elemento essencial para a adesão missionária.

Desenvolvimento de propósito e identidade

A liderança espiritual tem como essência o desenvolvimento do propósito existencial. Reave (2005) afirma que líderes espirituais cultivam transcendência ao integrar fé e ação. Fry & Cohen (2009) acrescentam que o propósito cria energia emocional e coesão social, transformando o trabalho em vocação. Para jovens adventistas, esse processo é fundamental, pois eles vivem a tensão entre os ideais do Reino e as pressões culturais. A liderança espiritual os ajuda a encontrar coerência e significado em suas decisões.

A liderança transformacional complementa esse processo ao promover desenvolvimento moral e intelectual. Bass & Riggio (2006) apontam que líderes transformacionais estimulam pensamento crítico e autonomia moral, capacitando os jovens a agirem de forma responsável. Northouse (2025) sugere que a liderança transformacional cria ambientes onde os liderados aprendem a enxergar a si mesmos como coautores da missão. Assim, os dois modelos convergem para formar uma juventude missionária com propósito, autonomia e discernimento.

Treinamento e mentoria

A formação de jovens missionários exige um modelo de liderança baseado na mentoria contínua. Parolini (2005) propõe que líderes espirituais são mentores que acompanham o crescimento integral de seus liderados. Esse processo envolve escuta, oração, diálogo e acompanhamento. Na IASD, programas como o Serviço Voluntário Adventista (SVA) e as Escolas de Missão encarnam esse princípio, unindo ensino espiritual e preparação técnica.

Do ponto de vista transformacional, Avolio & Gardner (2005) explicam que a “consideração individualizada” é a dimensão que mais favorece o desenvolvimento humano, pois personaliza o cuidado e potencializa o aprendizado. (Kouzes & Posner, 2006) denominam essa prática de “habilitar outros a agir”, um processo que fortalece a autoconfiança dos jovens. A mentoria espiritual e transformacional, portanto, é o elo entre inspiração e capacitação – forma o coração e a competência do missionário.

Estímulo à liderança jovem

Blackaby & Blackaby (2001) afirmam que a missão do líder espiritual não é perpetuar o controle, mas multiplicar líderes. Fry (2003) confirma que a liderança espiritual eficaz é a que desperta o senso de chamado nos outros. Bass & Riggio (2006) complementam que o verdadeiro líder transformacional é um formador de líderes, pois sua influência é multiplicadora. Na IASD,

essa visão se traduz em programas de liderança missionária que incentivam jovens a assumirem protagonismo espiritual e organizacional. Northouse (2025) sintetiza: o impacto do líder é medido pela capacidade de gerar novos líderes.

Impactos da liderança espiritual e transformacional no envio missionário

Impactos espirituais

A influência espiritual do líder se manifesta na transformação interior dos voluntários. Fry (2003) argumenta que líderes espirituais promovem estados de “plenitude espiritual” que aumentam a fé e a resiliência. Reave (2005) confirma que a espiritualidade autêntica do líder desperta comportamento ético e senso de propósito nos liderados. Na prática, jovens adventistas que participam de missões sob liderança espiritual relatam amadurecimento da fé e maior compromisso com Deus.

Blackaby & Blackaby (2001) afirmam que o crescimento espiritual é o verdadeiro indicador de sucesso da liderança. A missão se torna, assim, um processo de discipulado vivencial, no qual fé e serviço se entrelaçam.

Impactos comportamentais

Bass & Avolio (1994) e Bass & Riggio (2006) demonstram que a liderança transformacional aumenta o comprometimento organizacional e a disposição para o sacrifício. Northouse (2025) observa que a motivação inspiradora eleva o moral coletivo e cria coesão. No contexto missionário adventista, jovens sob esse tipo de liderança mostram maior perseverança e disposição para enfrentar adversidades.

Além disso, Fry & Cohen (2009) indicam que a espiritualidade no trabalho reduz o estresse e aumenta o engajamento. A conjunção entre liderança espiritual e transformacional cria missionários resilientes, com senso de propósito e capacidade de colaboração intercultural.

Impactos organizacionais

Avolio & Gardner (2005) explicam que líderes autênticos criam culturas organizacionais baseadas em confiança e propósito. Na IASD, isso se reflete em programas bem estruturados como a Missão Calebe e o OYiM. Rodríguez (2010) ressalta que a missão adventista é holística e requer líderes que saibam alinhar espiritualidade e eficiência. A integração das duas abordagens de liderança fortalece a sustentabilidade dos programas missionários e garante coesão institucional.

Impactos nas comunidades locais

Padilla (2014) e Escobar (2003) destacam que a missão autêntica é integral: inclui proclamação e ação social. Nguyen (2017) observa que congregações lideradas por líderes transformacionais mostram maior engajamento comunitário. No contexto adventista, jovens missionários tornam-se promotores de desenvolvimento espiritual e social, evidenciando que o evangelho é serviço e transformação.

Colocando a teoria em prática: Missão Calebe e OYiM

Projetos como a Missão Calebe e o One Year in Mission (OYiM) são espaços vivos onde os princípios da liderança espiritual e transformacional se manifestam. Fry (2003) afirma que a espiritualidade vivida gera propósito sustentável; na Missão Calebe, líderes espirituais incentivam os jovens por meio de devocionais, oração e testemunhos. Já os líderes transformacionais criam estratégias de engajamento e inovação. Bass & Riggio (2006) observam que a diversidade cultural e social é o ambiente ideal para o florescimento da liderança transformacional.

Os impactos desses projetos são amplos: comunidades são revitalizadas espiritualmente e socialmente; os jovens retornam transformados, com visão global e fé fortalecida. A Missão

Calebe e o OYiM exemplificam como a união entre espiritualidade e transformação torna a liderança adventista um modelo de missão integral.

Desafios e oportunidades na liderança missionária

Entre os principais desafios da liderança espiritual e transformacional estão as resistências culturais, as limitações de treinamento e o equilíbrio entre vocação e interesses pessoais (Bass & Riggio, 2006); (Northouse, 2025). Blackaby & Blackaby (2001) afirmam que líderes espirituais devem agir com empatia e paciência diante dessas tensões, auxiliando os jovens a discernirem o chamado divino em meio às demandas contemporâneas.

Avolio & Gardner (2005) apontam que a ausência de mentoria contínua é um dos fatores que mais fragiliza o desenvolvimento da liderança autêntica. Parolini (2005) sugere que a formação deve ser relacional e constante, o que implica criar comunidades de aprendizagem e discipulado.

Entretanto, as oportunidades superam os desafios. Fry & Cohen (2009) demonstram que a espiritualidade organizacional promove sustentabilidade e engajamento. Kouzes & Posner (2006) destacam que líderes transformacionais usam tecnologia e redes sociais como plataformas de inspiração. Avolio & Kahai (2003) reforçam que a liderança digital pode reproduzir vínculos espirituais e emocionais mesmo em ambientes virtuais. Na IASD, a expansão missionária para contextos urbanos e digitais representa uma nova fronteira, coerente com a visão de Escobar (2003) e Padilla (2014) sobre a missão integral.

Perspectivas futuras para a liderança e o envio missionário

O futuro da liderança missionária adventista depende da integração entre espiritualidade e estratégia. Blackaby & Blackaby (2001) afirmam que o líder eficaz une discernimento divino e

planejamento prático. (Fry, 2003) reforça que espiritualidade e resultados não são antagônicos, mas complementares. A liderança espiritual fornece o sentido; a transformacional, os meios.

A formação de líderes jovens exige investimento em programas de mentoria, intercâmbio e capacitação contínua (Bass & Avolio, 1994); (Northouse, 2025). (Reave, 2005) lembra que a coerência do líder é o maior instrumento pedagógico. Programas adventistas, como o Serviço Voluntário Adventista (SVA), devem continuar expandindo-se como laboratórios de formação espiritual e de gestão.

A sustentabilidade das missões requer cultura organizacional que valorize o aprendizado e a renovação. Avolio & Gardner (2005) e Fry & Cohen (2009) indicam que líderes que renovam propósito e feedback mantêm o vigor espiritual da organização. O desafio é criar sistemas que perpetuem o engajamento da juventude, unindo espiritualidade e desempenho em missão contínua.

CAPÍTULO 3

METODOLOGIA

Este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos adotados na presente pesquisa, descrevendo o tipo de estudo, a abordagem metodológica, a população e a amostra investigadas, os instrumentos de coleta de dados, os procedimentos de coleta e análise dos dados, bem como os aspectos éticos que nortearam a condução do estudo. A metodologia foi estruturada de modo a garantir rigor científico, coerência com os objetivos propostos e alinhamento com os padrões acadêmicos exigidos pela Andrews University.

Tipo e Abordagem da Pesquisa

A presente pesquisa caracteriza-se como um estudo quantitativo, de natureza descritiva e explicativa, cujo objetivo é identificar e analisar a relação entre os princípios da liderança espiritual e transformacional e o envio de jovens adventistas da União Norte Brasileira para o campo missionário.

A abordagem quantitativa foi escolhida por permitir a mensuração objetiva das percepções dos participantes, possibilitando a aplicação de procedimentos estatísticos para análise dos dados e a identificação de padrões, tendências e relações entre variáveis. Segundo Creswell (2010), esse tipo de abordagem é apropriado quando o pesquisador busca testar teorias existentes por meio da análise de dados numéricos coletados a partir de instrumentos padronizados.

População e Amostra

A população deste estudo é composta por pastores distritais, membros do ancionato, líderes de jovens adventistas e jovens adventistas com idade entre 18 e 30 anos, pertencentes aos distritos pastorais da União Norte Brasileira da Igreja Adventista do Sétimo Dia.

A amostra foi constituída por participantes que atenderam aos critérios de inclusão previamente estabelecidos, sendo eles: (a) vínculo ativo com a Igreja Adventista do Sétimo Dia na União Norte Brasileira; (b) atuação em funções de liderança distrital ou local, ou pertencimento ao grupo de jovens adventistas na faixa etária definida para o estudo; e (c) concordância em participar voluntariamente da pesquisa.

Variáveis do Estudo

Variáveis Independentes

As variáveis independentes deste estudo correspondem aos princípios da liderança espiritual e da liderança transformacional, conforme mensurados pelo instrumento de pesquisa utilizado. Esses princípios incluem dimensões relacionadas a:

1. Valores
2. Atitudes
3. Comportamentos
4. Visão
5. Motivação
6. Influência e alinhamento entre líderes e liderados.

Variáveis Dependentes

As variáveis dependentes referem-se ao:

1. Nível de engajamento,
2. Motivação
3. Disposição dos jovens adventistas para servirem como missionários voluntários, bem como à percepção dos líderes quanto à efetividade das ações realizadas para incentivar o envio missionário.

Instrumento de Coleta de Dados

Para a coleta de dados, foram utilizados dois instrumentos distintos, aplicados a dois grupos específicos de participantes, em consonância com os objetivos da pesquisa e com as variáveis investigadas.

Instrumento aplicado aos líderes

O instrumento utilizado para mensurar os níveis de Liderança Espiritual e Transformacional dos líderes foi o Spiritual Leadership Transformation – SLT Research, desenvolvido e validado por Fry et al. (2005) e Malone e Fry (2003). Esse instrumento fundamenta-se no modelo teórico da liderança espiritual, que compreende a liderança como um conjunto de valores, atitudes e comportamentos capazes de motivar intrinsecamente líderes e liderados, promovendo senso de significado, pertencimento e compromisso organizacional.

O SLT Research foi traduzido e adaptado para o contexto do presente estudo, mantendo-se sua estrutura conceitual original. O instrumento é composto por uma série de assertivas organizadas em escala psicométrica, destinadas à mensuração de construtos latentes, os quais, segundo Nunnally e Bernstein (1994), não podem ser observados diretamente, sendo necessária sua operacionalização por meio de escalas do tipo Likert.

O questionário apresenta itens distribuídos em diferentes dimensões da liderança espiritual e transformacional, incluindo, entre outras, Visão, Esperança/Fé, Amor Altruísta, Significado/Chamado, Pertencimento, Compromisso Organizacional e Produtividade. Cada item é avaliado por meio de uma escala Likert de cinco pontos, variando de 1 – Discordo fortemente a 5 – Concordo fortemente, permitindo a mensuração do grau de concordância dos respondentes com relação às afirmações apresentadas (Apêndice A).

O uso desse instrumento é amplamente reconhecido na literatura acadêmica, sendo empregado em estudos que investigam liderança espiritual em contextos organizacionais e religiosos, o que assegura sua adequação teórica e metodológica aos propósitos desta pesquisa.

Instrumento aplicado aos jovens adventistas

Para os membros jovens adventistas, foi utilizado um instrumento específico desenvolvido para este estudo, com o objetivo de mensurar o nível de disposição para Voluntariado e Missão. Esse instrumento buscou captar, de forma ampla e contextualizada, aspectos relacionados à experiência missionária e ao engajamento dos jovens de 18 a 30 anos, com atividades de serviço e missão da Igreja Adventista do Sétimo Dia.

O questionário aplicado aos jovens contempla questões referentes a: (a) participação prévia em atividades missionárias; (b) disposição para participar de projetos missionários futuros; (c) sentimentos e percepções decorrentes da participação em ações missionárias; (d) dificuldades percebidas para atuar em contextos missionários, especialmente em localidades distantes; (e) fontes de incentivo missionário dentro da igreja; (f) conhecimento de idiomas ou disponibilidade para aprendizado; e (g) nível de informação sobre programas e oportunidades missionárias existentes (Apêndice B).

Devido à diversidade das naturezas das perguntas, o instrumento inclui itens com respostas categóricas binárias, categóricas ordinais e ordinais do tipo Likert, com pontuações diferenciadas atribuídas a cada resposta. Essas pontuações foram estruturadas de modo que valores mais elevados correspondessem a um maior nível de disposição para o voluntariado e a missão, possibilitando a construção de um escore composto representativo do engajamento missionário dos jovens participantes.

Dados demográficos

Além dos instrumentos principais, foram coletadas informações demográficas com o objetivo de caracterizar a amostra dos jovens adventistas participantes do estudo. Esses dados incluíram informações relacionadas ao campo da União Norte Brasileira ao qual pertenciam, sexo, faixa etária, nível de escolaridade, tempo de batismo e origem religiosa, permitindo análises descritivas e comparativas no capítulo de apresentação e discussão dos resultados.

Procedimentos de Coleta de Dados

Os questionários foram montados no Google Forms e enviados por WhastApp para todos os convidados que se enquadravam no perfil que se buscava na pesquisa. As análises estatísticas foram realizadas com uso dos softwares Jamovi 2.3.28 e SPSS versão 22.

Antes da aplicação do instrumento, foi solicitada autorização institucional junto às lideranças competentes da União Norte Brasileira, garantindo a legitimidade do processo de pesquisa.

Procedimentos de Análise de Dados

Foram obtidas 1440 respostas válidas dos membros jovens adventistas e 1627 dos líderes (830 de anciãos, 545 de líderes jovens e 252 de pastores). Tal número é adequado e atende ao recomendado pela literatura de 5 a 10 respondentes por questão de interesse, excluídas as questões demográficas (Bentler & Chou, 1987; Hair et al., 2009).

Para responder às questões de pesquisas foi assumida uma sequência de análises no sentido de verificar inicialmente a validade e confiabilidade das escalas psicométricas usadas para os líderes, chamada análise fatorial confirmatória. Posteriormente fez-se a análise estatística descritiva dos dados dos membros jovens adventistas para caracterizar a amostra desses membros. A obtenção dos escores de Liderança Espiritual Transformacional e cada uma de suas

dimensões, dos líderes, assim como do escore de Voluntariado e Missão dos membros jovens adventistas foram as análises feitas na sequência. A seguir fez-se a análise de correlação de Pearson e de regressão, simples e múltipla, entre os dados dos líderes e dos membros jovens adventistas no sentido de verificar as relações entre as variáveis que caracterizavam os dois grupos quanto à Liderança Espiritual e Transformacional e suas dimensões e do Voluntariado e Missão, respectivamente. Para as análises de correlação e regressão optou-se por correlação e regressão com dados contextualizados já que as fontes de dados eram diferentes (líderes e membros jovens adventistas) e os respectivos bancos de dados não podiam ser mesclados. O ponto de contextualização (ligação entre os dois bancos) foi o Campo da União Norte ao qual o respondente pertencia, variável presente nos dois bancos de dados.

Considerações Éticas

Esta pesquisa foi conduzida em conformidade com os princípios éticos que regem estudos envolvendo seres humanos. Antes do início da coleta de dados, foi obtida autorização institucional formal da União Norte Brasileira da Igreja Adventista do Sétimo Dia, assegurando a legitimidade e a viabilidade da pesquisa no contexto eclesiástico investigado (Apêndice 3).

Adicionalmente, o projeto de pesquisa foi submetido à apreciação do *Institutional Review Board* (IRB) da Andrews University, tendo recebido aprovação ética para sua execução, conforme os protocolos institucionais vigentes (Apêndice 4).

A participação dos respondentes ocorreu de forma voluntária, mediante concordância expressa por meio do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, apresentado no início do questionário. Foram assegurados o anonimato dos participantes, a confidencialidade das informações fornecidas e a utilização exclusiva dos dados para fins acadêmicos. Em nenhuma

etapa do estudo houve coleta de informações que permitissem a identificação individual dos participantes, garantindo-se o respeito à dignidade, à privacidade e à integridade dos envolvidos.

Síntese do Capítulo

Neste capítulo foram apresentados os procedimentos metodológicos que orientaram a condução da pesquisa, detalhando o tipo de estudo, a população e amostra, as variáveis investigadas, o instrumento de coleta de dados, os procedimentos de coleta e análise, bem como os aspectos éticos envolvidos. Essa estrutura metodológica fornece suporte adequado para a análise dos dados e para a interpretação dos resultados apresentados no capítulo seguinte.

CAPÍTULO 4

APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Este capítulo apresenta e discute os resultados obtidos a partir dos dados coletados junto aos pastores distritais, membros do ancionato, líderes de jovens adventistas e jovens adventistas com idade entre 18 e 30 anos, pertencentes aos distritos pastorais da União Norte Brasileira da Igreja Adventista do Sétimo Dia. A análise dos dados foi conduzida com o objetivo de responder às questões de pesquisa e examinar empiricamente as relações entre os princípios da liderança espiritual e transformacional e o envio de jovens adventistas para o campo missionário.

Inicialmente, são apresentados os resultados referentes à análise fatorial confirmatória das escalas de Liderança Espiritual e Transformacional, com o propósito de verificar a adequação do modelo de mensuração adotado. Em seguida, são descritos os resultados das análises estatísticas descritivas, que permitem caracterizar o perfil dos participantes e compreender as tendências gerais das respostas obtidas.

Posteriormente, são apresentados os resultados das análises inferenciais, incluindo correlações e modelos de regressão, por meio dos quais se examinam as relações entre as variáveis investigadas, tanto sob a perspectiva da liderança quanto sob a percepção dos jovens adventistas. A discussão dos resultados é realizada à luz do referencial teórico adotado, buscando-se estabelecer conexões entre os achados empíricos e os pressupostos teóricos que fundamentam o estudo, bem como destacar implicações práticas para a liderança e a missão da Igreja Adventista do Sétimo Dia no contexto da União Norte Brasileira.

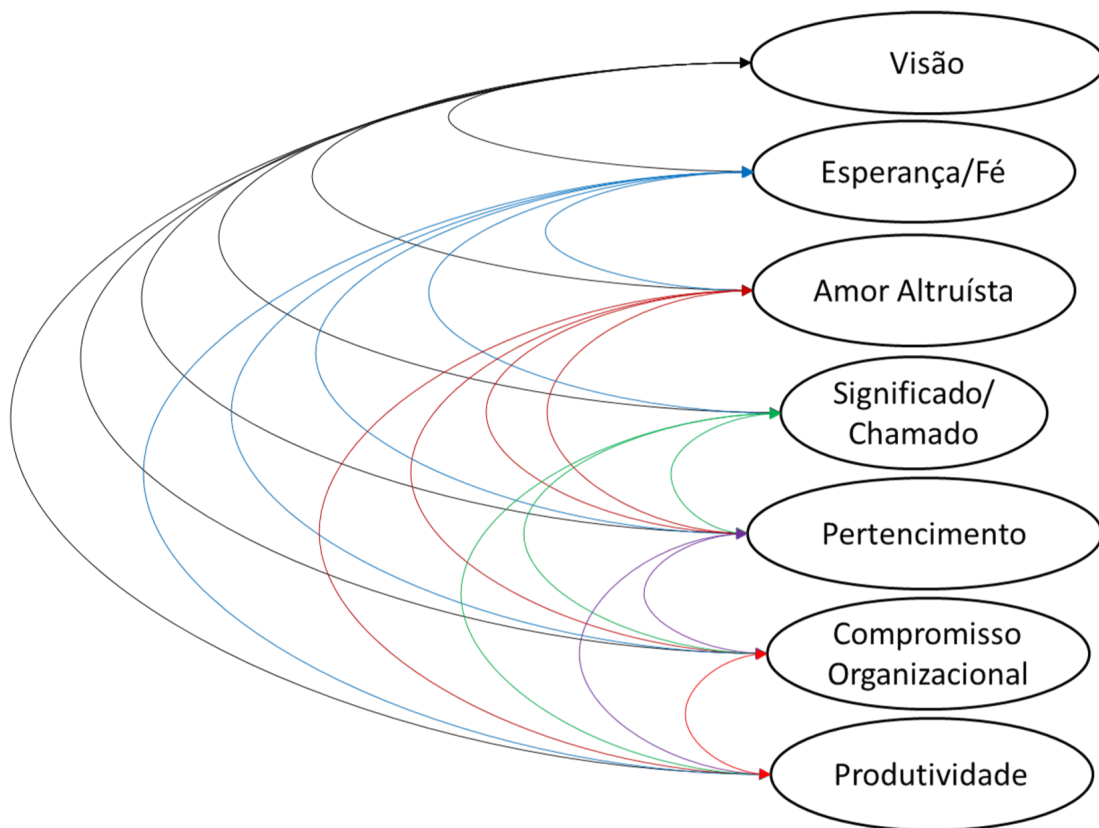
Análise fatorial confirmatória das escalas da Liderança Espiritual e

Transformacional

Para análise fatorial confirmatória, foi estimado o modelo de mensuração (figura 1) pelo método de mínimos quadrados ponderados diagonalmente (DWLS - Diagonally Weighted Least Squares), que é utilizado principalmente nos campos de pesquisa das ciências sociais e humanas onde, com frequência, não é possível verificar o pressuposto de normalidade multivariada (Ringle et al., 2014; Wong, 2013), e avaliado considerando-se índices de qualidade de ajustamento (Byrne, 2010; Marôco, 2014).

Figura 4

Liderança Espiritual Transformacional – modelo de mensuração



Nota. Figura elaborada pelo autor.

Nessa fase de validação do modelo de mensuração, além da qualidade de ajustamento em si, verifica-se também a confiabilidade e a validade das escalas usadas. Por mais que se tenha usado escalas validadas em sua origem, quando foram desenvolvidas, a cada amostra em que são aplicadas faz-se necessário passar por essa fase para garantir que tais escalas estão confiáveis e válidas para as amostras em questão.

O modelo de mensuração para os líderes apresentou como resultados de índice de qualidade de ajustamento valores de NFI = 0,997, RFI = 0,996, IFI = 0,997, TLI = 0,997, CFI = 0,997, RMSEA = 0,047 [0,045 : 0,047]. Tais índices mostraram-se adequados quando comparados à literatura (Byrne, 2010; Marôco, 2014).

Feita a verificação da qualidade de ajustamento do modelo de mensuração, as escalas utilizadas foram avaliadas quanto à confiabilidade (confiabilidade composta - CC), validade fatorial, validade convergente (variância média extraída - AVE) e validade discriminante (razão heterotrait-monotrait – HTMT e critério Fornell-Larcker) (Byrne, 2010; Marôco, 2014). Esses procedimentos permitem verificar a confiabilidade (as assertivas de cada construto estão relacionadas entre si) e a validade (as assertivas estão ligadas a seus construtos específicos e não a outros) dos instrumentos de coleta utilizados. Tais procedimentos são recomendados para garantir que os instrumentos de medida (escalas) sejam confiáveis e válidos pois eles estão medindo de forma indireta uma variável latente (construto), sendo sempre necessário conferir seu ajustamento (Byrne, 2010; Marôco, 2014).

Realizou-se inicialmente a avaliação da confiabilidade (frases do questionário associadas a um construto têm relação entre si) e da validade convergente (frases estão medindo o construto correspondente e nenhum outro) das escalas. Ao mesmo tempo, foi verificada a validade fatorial das frases utilizadas no questionário pela análise das cargas fatoriais de cada uma delas. Cargas

fatoriais são a correlação de cada variável medida (assertiva, frase ou indicador) com o construto a ela relacionado, indicando a correspondência entre as variáveis e o construto. As cargas fatoriais são o meio de analisar a função que cada variável tem na caracterização do construto. Cargas maiores indicam que a variável é mais representativa do construto (Hair et al., 2009). A tabela 1 mostra os valores de confiabilidade composta (CC), validade convergente (AVE) das escalas usadas assim como as cargas fatoriais de cada uma das frases utilizadas nos questionários.

Tabela 2

Validade Convergente (AVE), Confiabilidade Composta (CC) e cargas fatoriais das escalas

<u>Construtos</u>	<u>AVE</u>	<u>CC</u>	<u>Indicador</u>	<u>Carga fatorial</u>
Visão	0,780	0,934	VIS01	0,856
			VIS02	0,876
			VIS03	0,901
			VIS04	0,900
Esperança/Fé	0,808	0,944	ESP_FE01	0,900
			ESP_FE02	0,936
			ESP_FE03	0,903
			ESP_FE04	0,855
Amor Altruísta	0,739	0,934	AMOR_ALT01	0,855
			AMOR_ALT02	0,830
			AMOR_ALT03	0,877
			AMOR_ALT04	0,880
			AMOR_ALT05	0,856
Significado/Chamado	0,793	0,939	SIG_CHA01	0,855

			SIG_CHA02	0,927
			SIG_CHA03	0,931
			SIG_CHA04	0,845
Pertencimento	0,833	0,952	PERTEN01	0,912
			PERTEN02	0,938
			PERTEN03	0,904
			PERTEN04	0,897
Compromisso Organizacional	0,691	0,918	COM_ORG01	0,883
			COM_ORG02	0,741
			COM_ORG03	0,804
			COM_ORG04	0,851
			COM_ORG05	0,870
Produtividade	0,759	0,926	PRODU01	0,850
			PRODU02	0,906
			PRODU03	0,878
			PRODU04	0,850

Nota. Tabela elaborada pelo autor.

Como pode ser verificado, os resultados de Confiabilidade Composta (³ 0,7) e Validade Convergente (³ 0,5) atenderam ao que preconiza a literatura (Byrne, 2010; Marôco, 2014). No que diz respeito às cargas fatoriais, os valores ideais são os acima de 0,5, o que foi atingido pelas

frases que permaneceram na análise, não tendo sido necessária a eliminação de qualquer uma delas.

Feitas estas análises, procedeu-se à verificação da validade discriminante das escalas, usando-se o critério razão HTMT (Henseler et al., 2015). Tal critério é baseado na matriz multitrait-multimethod e é recomendado que seu valor seja inferior a 0,90, e, para pesquisadores mais conservadores, inferior a 0,85. Como pode ser visto na tabela 2, todos os valores de razão HTMT atenderam aos parâmetros que garantem a validade discriminante das escalas.

Tabela 3

Validade discriminante das escalas usadas - critério razão HTMT

Construtos	1	2	3	4	5	6	7
1. Visão							
2. Esperança/Fé	0,834						
3. Amor Altruísta	0,676	0,655					
4. Significado/Chamado	0,691	0,747	0,544				
5. Pertencimento	0,625	0,580	0,771	0,590			
6. Compromisso Organizacional	0,742	0,760	0,756	0,722	0,796		
7. Produtividade	0,524	0,510	0,672	0,499	0,627	0,619	

Nota. Tabela elaborada pelo autor.

Um segundo critério adotado para da validade discriminante foi o procedimento desenvolvido por Fornell e Larcker (1981), que se baseia na comparação entre a raiz quadrada da variância média extraída (AVE) de cada construto e os coeficientes de correlação de Pearson estabelecidos entre os diferentes construtos do modelo. Quando os valores de correlação são

inferiores à raiz quadrada da AVE correspondente, considera-se que há evidência de validade discriminante entre as escalas. Conforme exposto na Tabela 3, observa-se que as correlações entre os construtos foram menores que as respectivas raízes quadradas das AVEs, o que reforça a validade discriminante das escalas utilizadas na mensuração da Liderança Espiritual e Transformacional dos líderes na forma de suas dimensões.

Tabela 4
Validade discriminante das escalas usadas - critério Fornell-Larcker

Construtos	1	2	3	4	5	6	7
1. Visão	0,883						
2. Esperança/Fé	0,817	0,899					
3. Amor Altruísta	0,667	0,642	0,860				
4. Significado/Chamado	0,679	0,728	0,535	0,890			
5. Pertencimento			0,760	0,585	0,913		
6. Compromisso Organizacional	0,620	0,572	0,752	0,709	0,806	0,831	
7. Produtividade	<u>0,519</u>	<u>0,505</u>	<u>0,666</u>	<u>0,496</u>	<u>0,623</u>	<u>0,616</u>	<u>0,871</u>

Nota. valores na diagonal são a raiz quadrada da AVE de cada construto; os valores abaixo da diagonal são as correlações entre os construtos. Tabela elaborada pelo autor.

Para avaliar a sensibilidade das análises realizadas ao viés do método comum (Chin et al., 2012; Fuller et al., 2016; Kock et al., 2021; Podsakoff et al., 2003), foi feito o teste de fator único de Harman, de modo a verificar se um único fator latente seria responsável por todos os indicadores utilizados (Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003). O teste mostra se a variância gerada pelo método comum, derivada de erro sistemático na coleta dos dados,

representa um risco considerável aos procedimentos analíticos desenvolvidos. Os resultados mostraram não haver risco de variância do método comum uma vez que o fator único foi capaz de extrair apenas 27,2% da variância total explicada.

Ao término desta etapa, todos os parâmetros (confiabilidade, validade fatorial, validade convergente e validade discriminante) obtiveram índices satisfatórios, indicando que as escalas utilizadas foram adequadas para mensurar os construtos considerados na mensuração da Liderança Espiritual e Transformacional dos líderes.

Análise estatística descritiva dos dados dos membros jovens adventistas

A análise estatística descritiva dos membros jovens adventistas teve como objetivo caracterizar a amostra de respondentes deste grupo. Inicialmente foi verificada sua distribuição por Campo da União Norte Brasileira e os dados obtidos encontram-se na tabela 4. Como pode ser visto, houve uma distribuição de respondentes razoavelmente equilibrada entre as associações/missões, com valores máximos para a Missão Nordeste Maranhense (pouco menos de 30%) e mínimos para a Associação Sul Maranhense (menos de 10%). Isso reflete a própria composição numérica das associações/missões, com números mais significativos em centros mais populosos e números menores em localidades mais longínquas.

Tabela 5

Características da amostra – Campo da União Norte Brasileira

<u>Campo a que pertence</u>	<u>Frequência</u>	<u>Porcentagem</u>
MNeM (Missão Nordeste Maranhense)	429	29,8
MOPa (Missão Oeste do Pará)	279	19,4
ASPa (Associação Sul do Pará)	180	12,5
ANPa (Associação Norte do Pará)	179	12,4

AMa (Associação Maranhense)	161	11,2
MPA (Missão Pará Amapá)	142	9,9
ASuMa (Associação Sul Maranhense)	70	4,9

Nota. Tabela elaborada pelo autor.

A tabela 5 mostra a distribuição por sexo, indicando maior presença de mulheres na amostra considerada.

Tabela 6

Características da amostra – sexo

	<u>Sexo</u>	<u>Frequência</u>	<u>Porcentagem</u>
Feminino	878	61,0	
Masculino	562	39,0	

Nota. Tabela elaborada pelo autor.

A tabela 6 mostra o padrão de escolaridade dos respondentes da amostra analisada.

Como pode ser visto, a maior concentração se encontra na faixa do ensino médio completo, vindo em segundo lugar quem tem ensino superior completo. Esse é um resultado interessante para a proposta de voluntariado e missão uma vez que esse público-alvo (membros jovens adventistas) se mostra um grupo com níveis educacionais apropriados para desenvolver o trabalho em lugares distantes, seja no Brasil ou no exterior.

Tabela 7*Características da amostra – escolaridade*

<u>Escolaridade</u>	<u>Frequência</u>	<u>Porcentagem</u>
Ensino fundamental	56	3,9
Ensino médio	793	55,1
Ensino superior	416	28,9
Pós-graduação	175	12,2

Nota. Tabela elaborada pelo autor.

A faixa etária (tabela 7) corrobora a inferência feita com base na escolaridade: quase metade dos respondentes (47,3%) se encontra na faixa entre 18 e 30 anos, período em que pode se supor ainda não ter constituído família e, portanto, estar mais disponível para trabalhos de voluntariado e missão.

Tabela 8*Características da amostra – faixa etária*

<u>Faixa etária</u>	<u>Frequência</u>	<u>Porcentagem</u>
De 16 a 17 anos	109	7,6
De 18 a 21 anos	241	16,7
De 22 a 24 anos	166	11,5

De 25 a 30 anos	274	19,0
Acima de 30 anos	650	45,1

Nota. Tabela elaborada pelo autor.

Na tabela 8 verifica-se um tempo de batismo concentrado na faixa mais alta (dois terços com mais de 8 anos), o que pode levar a outra inferência em favor do voluntariado e missão para os membros jovens adventistas: pessoas com mais anos de batismo teriam mais tempo de contato com os ditames da igreja, entre eles o voluntariado e missão e, portanto, estariam mais dispostas a se envolver com esse tipo de atividade tão valiosa para a organização.

Tabela 9

Características da amostra – tempo de batismo

<u>Tempo de batismo</u>	<u>Frequência</u>	<u>Porcentagem</u>
De 1 a 2 anos	122	8,5
De 3 a 4 anos	141	9,8
De 5 a 7 anos	218	15,1
Mais de 8 anos	959	66,6

Nota. Tabela elaborada pelo autor.

Por fim, como último item para caracterização da amostra de membros jovens adventistas tem-se que pouco menos de 40% (38,3%) dos respondentes vem de família adventista, tendo o restante entrado na igreja por outros meios (NT, evangelismo, amigos etc.).

Avaliação do nível de Voluntariado e Missão dos membros jovens adventistas

A avaliação do nível de Voluntariado e Missão dos membros jovens adventistas participantes da pesquisa levou em consideração dados sobre sua participação em atividades missionárias da igreja ou disposição para tal, sentimento após a participação em atividade missionária, se fosse o caso, dificuldades para participação em atividades missionárias em lugares distantes, fontes de incentivo missionário dentro da igreja, conhecimento de idiomas e/ou disponibilidade para tal, e nível de informação sobre diversas atividades missionárias. Cada uma dessas facetas recebeu uma pontuação e ao final, com a soma dos valores auferidos em cada etapa chegou-se ao escore desejado.

Inicialmente avaliou-se a dimensão da espiritualidade dos membros jovens adventistas pela frequência de leitura da Bíblia, hábito da oração, estudo da lição da Escola Sabatina e leitura dos livros de Ellen White. Os resultados encontrados são apresentados na tabela 9 e mostram que a maioria dos itens elencados para medir a espiritualidade do respondente é praticado diariamente, com maior frequência para o hábito de orar (84%), ficando a leitura da Bíblia e o estudo da lição da Escola Sabatina praticamente no mesmo nível (entre 50% e 60%). Já a leitura dos livros de Ellen White teve sua maior frequência (44,2%) na categoria “esporadicamente”. É passível de inferência que tais práticas teriam ligação com sua maior ou menor conveniência ou facilidade de prática: o ato da oração é uma ação individual e independe de qualquer instrumento auxiliar (um livro, uma Bíblia, uma apostila com a lição da Escola Sabatina). Por outro lado, cabe a pergunta: a disponibilização de instrumentos auxiliares mais convenientes, versões virtuais ou “de bolso” (tamanho pequeno ou de dimensões reduzidas) poderia aumentar a frequência de prática? Essa é uma questão que a organização poderia se fazer na busca de alternativas para aumentar a frequência de prática da ação considerada.

Tabela 10*Dimensão da espiritualidade dos membros jovens adventistas*

<u>Dimensão da espiritualidade</u>	<u>Parâmetro</u>	<u>Nunca</u>	<u>Esporadicamente</u>	<u>Alguns dias na semana</u>	<u>Diariamente</u>
Leitura da Bíblia	Frequência	5	96	521	818
	Porcentagem	0,3	6,7	36,2	56,8
Hábito da oração	Frequência	3	51	176	1210
	Porcentagem	0,2	3,5	12,2	84,0
Estudo da lição da Escola Sabatina	Frequência	18	122	462	838
	Porcentagem	1,3	8,5	32,1	58,2
Leitura dos livros de Ellen White	Frequência	84	637	453	266
	Porcentagem	5,8	44,2	31,5	18,5

Nota. Tabela elaborada pelo autor.

Quando perguntados se acreditavam que a expectativa de Deus para todo jovem adventista é que ele fosse missionário, 98,2% disseram que sim, assim como quando foram perguntados se tinham participado de algum tipo de atividade missionária da igreja, 92,2% disseram que sim. Tal cenário mostra a relação forte dos membros jovens adventistas pesquisados com voluntariado e missão, tanto do ponto de vista espiritual como do ponto de vista prático.

Em termos de tipo e frequência de participação de atividades missionárias da igreja por parte dos membros jovens adventistas, a tabela 10 apresenta os vários resultados obtidos em escala crescente do menos frequente (nunca) até o mais frequente (regularmente).

Como pode ser visto, o tipo que tem participação mais frequente (regularmente) é a Missão Calebe (80,1%), o que é promissor para a proposta de voluntariado e missão já que a Missão Calebe é um programa evangelístico da Igreja Adventista do Sétimo Dia que visa mobilizar jovens para o serviço voluntário durante as férias, promovendo o evangelismo em áreas

onde não há presença adventista. Assim, se 80% dos membros jovens adventistas regularmente trocam suas férias por atividades evangelizadoras, isso é uma espécie de antessala para projetos maiores e mais desafiadores.

O tipo de atividade que vem em segundo lugar, a entrega de livro missionário (67,4% regularmente) também é um bom sinal de disponibilidade dos membros jovens adventistas para o trabalho missionário voluntário, mas sem o mesmo apelo de sacrifício que a Missão Calebe. Atividades sociais e visitasões se colocam em conjunto em uma terceira posição (próximo de 50% regularmente) e se mostram como atividades que exigem dos participantes uma característica importante que é o relacionamento interpessoal, a ser usada quando de voos maiores na trilha do missionário voluntário.

Tabela 11

Tipos de atividades missionárias e respectiva frequência de participação

<u>Tipos de atividades missionárias</u>					
	Parâmetro	Nunca	Raramente	Esporadicamente	Regularmente
Entrega de livro missionário	Frequência	19	105	345	971
	Porcentagem	1,3	7,3	24,0	67,4
Atividades sociais (ASA, Dorcas)	Frequência	85	189	455	711
	Porcentagem	5,9	13,1	31,6	49,4
Estudo bíblico	Frequência	114	210	559	557
	Porcentagem	7,9	14,6	38,8	38,7
Visitação	Frequência	66	190	483	701
	Porcentagem	4,6	13,2	33,5	48,7
Missão Calebe	Frequência	36	56	194	1154
Missão Calebe Internacional	Porcentagem	2,5	3,9	13,5	80,1

	Frequência	710	61	575	94
	Porcentagem	49,3	4,2	39,9	6,5
Um Ano em Missão (OYiM)	Frequência	738	38	582	82
	Porcentagem	51,3	2,6	40,4	5,7
Projeto Reencontro	Frequência	373	122	476	469
	Porcentagem	25,9	8,5	33,1	32,6

Nota. Tabela elaborada pelo autor.

No que diz respeito ao sentimento dos que já participaram de atividades missionárias, uma opinião dos que já vivenciaram a experiência, a tabela 11 mostra as reações desde frustração /decepção até o desejo de nova participação. O resultado prático é que mais de 50% dos membros jovens adventistas que já participaram de atividades missionárias desejam participar novamente e, no geral, acima de 99% dos respondentes manifestaram reações positivas (realizado / feliz / inspirado / desejo participar novamente), o que é um resultado excelente para futuros projetos missionários voluntários.

Tabela 12

Sentimentos após atividades missionárias

<u>Sentimento após atividade missionária</u>		<u>Frequência</u>	<u>Porcentagem</u>
Frustrado/decepcionado	3	0,2	
Indiferente	10	0,7	
Realizado / Feliz / Inspirado	668	46,4	
Desejo participar novamente	759	52,7	

Nota. Tabela elaborada pelo autor.

Apesar dos resultados positivos apresentados nessa avaliação da disposição dos membros jovens adventistas em relação a voluntariado e missão, também foram considerados eventuais obstáculos. Assim, foi perguntado aos respondentes sobre as dificuldades para participar em atividade missionária distante, colocando-se seis opções de respostas, porém com a possibilidade de escolha de mais de uma opção (havia somente uma pergunta no questionário com essa possibilidade). A tabela 12 mostra os resultados obtidos, sendo válido mencionar que 0,4% dos respondentes escolheram cinco dos seis itens apresentados, 2,5% escolheram quatro, 11,3% escolheram três, 22,3% escolheram dois itens e 61,2% escolheram apenas um item, ficando 2,4% apontando zero itens (entendem que não há dificuldade para participar de atividade missionária distante). Vale dizer que na construção do escore de Voluntariado e Missão esse componente (dificuldade em participar) contribuiu com valores negativos (quanto maior o número de itens escolhidos, mais negativa era a contribuição da questão para a construção do escore).

Assim, a condição socioeconômica e o trabalho do respondente são os itens com maior frequência de escolha, se constituindo nas principais barreiras à participação em atividades missionárias distantes. Porém, barreiras para participar em atividades missionárias distantes devem ser vistas como multifatoriais (mais de um fator causador) e mesmo que uma barreira seja derrubada, outras podem ainda desestimular a participação dos respondentes.

Curiosamente, o item “sinto medo ao ficar longe de casa” ficou zerado, sem nenhuma escolha por parte dos respondentes. Tal situação pode estar ligada ao fenômeno denominado desejabilidade social (Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003; Podsakoff, MacKenzie, & Podsakoff, 2012; Podsakoff & Organ, 1986). A desejabilidade social reflete uma propensão por parte das pessoas a dar respostas consideradas como socialmente mais aceitáveis e a negar associação pessoal com opiniões ou comportamentos considerados socialmente desabonadores

(Ribas Jr et al., 2004). Assim, uma baixa taxa de respostas relacionadas a sensações negativas ou socialmente reprováveis pode ter sido influenciada por esse aspecto psicológico e deveria ser considerado em estudos futuros.

Tabela 13

Dificuldade para participar de atividade missionária distante

<u>Dificuldades para participar em atividade missionária distante</u>	<u>Frequência</u>	<u>Porcentagem</u>
Condição socioeconômica	766	35,1
Meu trabalho	688	31,5
Compromissos escolares	250	11,5
Barreira do idioma	301	13,8
Sinto medo ao ficar longe de casa	0	0,0
Sinto saudades de casa	178	8,2

Nota. Tabela elaborada pelo autor.

No que diz respeito ao incentivo missionário, seja por membros da família ou amigos seja por líderes da igreja ou do pastor ao qual o respondente está diretamente ligado, a tabela 13 mostra os resultados obtidos, indicando que todos os elementos considerados (família, amigos, líderes da igreja e pastor) são grandes incentivadores, ficando as respostas positivas para essa ação sempre acima de 70%.

Tabela 14
Incentivo missionário

Incentivo missionário		Parâmetro	Não	Sim
Pela família		Frequência	403	1037
		Porcentagem	28,0	72,0
Pelos amigos	Frequência	376	1064	
		Porcentagem	26,1	73,9
Líderes da minha igreja		Frequência	187	1253
		Porcentagem	13,0	87,0
Meu pastor		Frequência	200	1240
		Porcentagem	13,9	86,1

Nota. Tabela elaborada pelo autor.

Paradoxalmente quando essa questão de incentivo de líderes foi tratada de maneira mais específica, com uso da pergunta “Consigo perceber em meus líderes a motivação para eu servir como um missionário voluntário” a resposta obtida não foi tão assertiva, como mostrado na tabela 14. Assim, embora os respondentes entendam que recebem incentivos de seus líderes, eles não mostram perceber nesses mesmos líderes motivação para que eles, membros jovens adventistas, sirvam como um missionário voluntário. Ou seja, eles incentivam os membros jovens, mas não se sentem motivados que esses membros jovens sirvam como missionário. Esse aparente paradoxo pode parecer apenas um jogo de palavras ou ensejar um choque entre o discurso e a prática dos líderes da igreja no que tange a seu trabalho para fazer com que os membros jovens adventistas participem de processos de voluntariado e missão.

Tabela 15
Incentivo missionário

<u>Percepção no líder a motivação para o serviço missionário voluntário</u>	<u>Frequência</u>	<u>Porcentagem</u>
Discordo totalmente	151	10,5
Discordo	138	9,6
Nem discordo, nem concordo	388	26,9
Concordo	285	19,8
Concordo totalmente	478	33,2

Nota. Tabela elaborada pelo autor.

Com relação ao domínio de idiomas, a tabela 15 mostra duas situações: i) se o respondente fala um segundo idioma e, se não fala, ii) se está disposto a aprender um segundo idioma. Uma grande porcentagem de respondentes (quase 90%) não fala um segundo idioma, o que é uma barreira para a atividade missionária em outros países, mas 86,1% estão dispostos a aprender um segundo idioma para servir como missionário, o que é um dado importante para a atividade em outro país, embora retarde a ação prática do membro jovem adventista.

Tabela 16
Domínio de idioma / desejo de aprender

<u>Idioma</u>	<u>Parâmetro</u>	<u>Não</u>	<u>Sim</u>
Fala um segundo idioma	Frequência 1295 145		
	Porcentagem	89,9	10,1
Disposição para aprender para servir como missionário	Frequência 200 1240		
Porcentagem 13,9 86,1			

Nota. Tabela elaborada pelo autor.

Por fim, buscou-se avaliar o nível de informação dos membros jovens adventistas sobre como funcionam as diferentes atividades missionárias. O resultado desta questão se encontra na tabela 16, com mais de 60% se considerando informado para as atividades duplas missionárias, classes bíblicas, série de evangelismo público e Missão Calebe, essa corroborando questão anterior, quando se perguntava da participação dos membros jovens adventistas e mais de 80% indicando já ter participado da Missão Calebe. Dia “D” dos estudos bíblicos e projeto Reencontro mostraram um nível de informação próximo, mas inferior a 50% e merecem atenção para poder estimular os membros jovens adventistas (só participa de algo quem está informado a respeito). As atividades mais críticas quanto ao nível de informação dos membros jovens adventistas são Projeto Um Ano em Missão (OYiM) e Serviço Voluntário Adventista (SVA), ambos com os mais níveis baixos de informação e merecedores de um trabalho intensivo de divulgação pelo mesmo motivo mencionado anteriormente: só participa de algo quem está informado a respeito.

Tabela 17

Nível de informação sobre como funcionam as atividades missionárias

<u>Nível de informação sobre como funciona</u>		<u>Parâmetro</u>		<u>Sem informação</u>	<u>Parcialmente informado</u>	<u>Informado</u>		
Duplas missionárias	Frequência	163	355	922				
					Porcentagem	11,3	24,7	64,0
Classes bíblicas	Frequência		128			375		937
	Porcentagem		8,9			26,0		65,1
Um série de evangelismo público	Frequência		147			335		958
	Porcentagem		10,2			23,3		66,5
Missão Calebe	Frequência		87			159		1194

Serviço Voluntário Adventista (SVA)	Porcentagem	6,0	11,0	82,9
	Frequência	415	474	551
Projeto Um Ano em Missão (OYiM)	Porcentagem	28,8	32,9	38,3
	Frequência	576	444	420
Dia “D” dos estudos bíblicos	Porcentagem	40,0	30,8	29,2
	Frequência	298	453	689
Projeto Reencontro	Porcentagem	20,7	31,5	47,8
	Frequência	459	375	606
	Porcentagem	31,9	26,0	42,1

Nota. Tabela elaborada pelo autor.

Feitas essas análises individuais dos itens envolvidos em voluntariado e missão, calculou-se um escore de Voluntariado e Missão para as próximas análises, somando-se pontuações atribuídas a cada item (ou diminuindo-se, no caso de dificuldades para o desenvolvimento da atividade missionária). O valor médio encontrado, considerando todos os valores, envolvendo todas as associações/missões foi 58,00 ($\bar{x} = 57,78$; DP = 8,37; min = 30; max = 76), para uma média teórica de 47,50 e valor mínimo de 18 (se as pontuações em todos os itens fossem mínimas) e máxima de 77 (se as pontuações de todos os itens fossem máximas).

Visando saber se haveria diferença no escore de Voluntariado e Missão entre as associações/missões, foi feito um teste de análise de variância (ANOVA), porém não foram encontradas diferenças significantes entre as médias de Voluntariado e Missão em cada campo, sendo essas médias mostradas na tabela 17.

Tabela 18*Voluntariado e Missão por associação/missão*

<u>Associação/Missão</u>	<u>Média</u>	<u>DP</u>	<u>Mínimo</u>	<u>Máximo</u>
AMa (Associação Maranhense)	56,98	8,89	31	75
ANPa (Associação Norte do Pará)	56,15	8,43	35	74
ASPa (Associação Sul do Pará)	58,49	8,66	30	75
ASuMa (Associação Sul Maranhense)	59,47	7,39	39	73
MNeM (Missão Nordeste Maranhense)	58,24	8,09	32	75
MOPa (Missão Oeste do Pará)	57,77	8,57	31	73
MPA (Missão Pará Amapá)	57,61	8,00	37	76

Nota. Tabela elaborado pelo autor.

Avaliação do nível de Liderança Espiritual e Transformacional dos líderes

A Liderança Espiritual e Transformacional dos líderes foi avaliada na sua totalidade e considerando-se cada uma de suas dimensões, a saber: Visão, Esperança/Fé, Amor Altruísta, Significado/Chamado, Pertencimento, Compromisso Organizacional e Produtividade. Para tal foi calculada a média das respostas dos líderes para cada conjunto de indicadores (frases ou assertivas) ligadas a cada dimensão (DiStefano et al., 2009).

Posteriormente, para cálculo do escore total de Liderança Espiritual e Transformacional foi calculada a média dos escores das dimensões que a compõem. O resultado dessas operações se encontra na tabela 18. De maneira geral, tanto a Liderança Espiritual e Transformacional quanto suas dimensões ficaram acima de uma média teórica que seria o valor 3,00 (média entre o

menor escore – 1 – e o maior escore – 5), ficando em maior destaque a dimensão Significado/Chamado (4,42) e a menos intensa a dimensão Produtividade (3,70).

Tabela 19

Valores médios da Liderança Espiritual e Transformacional e suas dimensões

<u>Construtos</u>	<u>Média</u>	<u>DP</u>	<u>Mínimo</u>	<u>Máximo</u>
Visão	4,33	0,54	2,00	5,00
Esperança/Fé	4,40	0,52	1,25	5,00
Amor Altruísta	3,88	0,70	1,00	5,00
Significado/Chamado	4,42	0,49	1,75	5,00
Pertencimento	3,96	0,69	1,00	5,00
Compromisso Organizacional	4,20	0,58	1,00	5,00
Produtividade	3,70	0,78	1,00	5,00
Liderança Espiritual e Transformacional	4,13	0,48	1,71	5,00

Nota. Tabela elaborada pelo autor.

Visando verificar se esses escores apresentariam diferenças significantes entre as associações/missões consideradas no estudo, fez-se o mesmo cálculo de médias, por campo, aplicando-se um teste de análise de variância (ANOVA). O cálculo desses valores médios, considerando dimensões e o construto total Liderança Espiritual Transformacional, também foi um passo importante pois tais valores foram transportados para o banco de dados dos membros jovens adventistas para estudar a relação entre estes e os líderes. Esse artifício foi necessário pois,

como já mencionado, os dados de membros jovens adventistas e de líderes estavam em dois bancos de dados separados e precisaram de uma variável de contextualização para ligá-los.

A tabela 19 mostra o resultado da dimensão Visão por Campo da União Norte Brasileira. O teste ANOVA para verificação de diferenças entre os valores médios apurados não mostrou diferenças estatisticamente significantes entre elas, indicando que para esta dimensão a percepção dos líderes não difere entre as associações/missões consideradas no estudo. Da mesma forma, em todas os campos esta dimensão mostrou valores médios acima do valor médio teórico (3,00), com destaque positivo para a Associação Sul do Maranhão (4,41) e a Missão Pará Amapá (4,41), ambas com a maior média.

Tabela 20

Valores médios da dimensão Visão por Campo da UNB

<u>Associações/missões</u>	<u>Média</u>	<u>DP</u>	<u>Mínimo</u>	<u>Máximo</u>
AMa (Associação Maranhense)	4,32	0,58	2,00	5,00
ANPa (Associação Norte do Pará)	4,32	0,55	2,25	5,00
ASPa (Associação Sul do Pará)	4,32	0,49	2,50	5,00
ASuMa (Associação Sul Maranhense)	4,41	0,59	2,25	5,00
MNeM (Missão Nordeste Maranhense)	4,27	0,54	3,00	5,00
MOPa (Missão Oeste do Pará)	4,27	0,51	2,00	5,00
MPA (Missão Pará Amapá)	4,41	0,57	2,00	5,00

Nota. Tabela elaborada pelo autor.

Fazendo-se o mesmo processo para a dimensão Esperança/Fé, obteve-se os resultados apresentados na tabela 20, mostrando que esta dimensão também se apresentou, na percepção dos

líderes pesquisados, acima do valor médio teórico (3,00), com destaque positivo para a Associação Sul Maranhense (4,46), com a maior média. O teste ANOVA para verificação de diferenças entre os valores médios apurados não mostrou diferenças estatisticamente significantes entre elas, indicando que para esta dimensão a percepção dos líderes não difere entre as associações/missões consideradas no estudo.

Tabela 21

Valores médios da dimensão Esperança/Fé por Campo da UNB

<u>Associações/missões</u>	<u>Média</u>	<u>DP</u>	<u>Mínimo</u>	<u>Máximo</u>
AMa (Associação Maranhense)	4,42	0,51	3,00	5,00
ANPa (Associação Norte do Pará)	4,42	0,52	2,50	5,00
ASPa (Associação Sul do Pará)	4,40	0,50	2,25	5,00
ASuMa (Associação Sul Maranhense)	4,49	0,56	2,25	5,00
MNeM (Missão Nordeste Maranhense)	4,30	0,51	2,75	5,00
MOPa (Missão Oeste do Pará)	4,36	0,52	1,25	5,00
MPA (Missão Pará Amapá)	4,46	0,54	2,75	5,00

Nota. Tabela elaborada pelo autor.

Quando da análise da dimensão Amor Altruísta por Campo da UNB, notou-se comportamento diferente dos encontrados até aqui. Os valores médios encontrados (tabela 21) estiveram sempre acima do valor médio teórico (3,00) e a Associação do Maranhão mais uma vez se destacou com o maior valor médio (4,01). Entretanto, na comparação entre as médias das associações/missões (teste ANOVA), foi verificada diferença estatisticamente significativa entre a Associação Maranhense (3,75) e a Associação Sul do Maranhão (4,01), ficando as demais

associações/missões sem diferenças significantes entre si e com as duas citadas. Assim, é possível dizer que entre essas duas associações há uma diferença relevante entre seus líderes no que diz respeito à sensação de plenitude, harmonia e bem-estar produzida pelo cuidado, preocupação e apreço por si mesmo e pelos outros.

Tabela 22

Valores médios da dimensão Amor Altruísta por Campo da UNB

<u>Associações/missões</u>	<u>Média</u>	<u>DP</u>	<u>Mínimo</u>	<u>Máximo</u>
AMa (Associação Maranhense)	3,75	0,72	1,60	5,00
ANPa (Associação Norte do Pará)	3,85	0,69	2,00	5,00
ASPa (Associação Sul do Pará)	3,92	0,63	1,20	5,00
ASuMa (Associação Sul Maranhense)	4,01	0,73	1,00	5,00
MNeM (Missão Nordeste Maranhense)	3,88	0,67	1,60	5,00
MOPa (Missão Oeste do Pará)	3,90	0,63	1,60	5,00
MPA (Missão Pará Amapá)	3,83	0,82	1,00	5,00

Nota. Tabela elaborado pelo autor.

A dimensão Significado/Chamado (tabela 22) foi a que apresentou os maiores valores médios em relação ao valor médio teórico (3,00), considerando-se todas as dimensões de Liderança Espiritual e Transformacional. Este é um indicativo de que a sensação de que a própria vida tem significado e faz a diferença é um forte componente da percepção dos líderes pesquisados em relação à Liderança Espiritual e Transformacional. Da mesma forma, e a exemplo do que ocorre com a dimensão Amor Altruísta, foi encontrada diferença estatisticamente

significante entre os resultados da Associação Maranhense (4,35) e Missão Pará Amapá (4,53) e Associação Sul Maranhense (4,54).

Tabela 23

Valores médios da dimensão Significado/Chamado por Campo da UNB

<u>Associações/missões</u>	<u>Média</u>	<u>DP</u>	<u>Mínimo</u>	<u>Máximo</u>
AMa (Associação Maranhense)	4,35	0,50	2,75	5,00
ANPa (Associação Norte do Pará)	4,42	0,51	3,00	5,00
ASPa (Associação Sul do Pará)	4,40	0,45	3,25	5,00
ASuMa (Associação Sul Maranhense)	4,54	0,46	3,50	5,00
MNeM (Missão Nordeste Maranhense)	4,37	0,54	2,50	5,00
MOPa (Missão Oeste do Pará)	4,39	0,49	1,75	5,00
MPA (Missão Pará Amapá)	4,53	0,45	3,00	5,00

Nota. Tabela elaborada pelo autor.

A tabela 23 mostra os valores médios da dimensão Pertencimento por Campo da UNB, com todos os valores acima do valor médio teórico (3,00) e sem que fossem detectadas diferenças estatisticamente significantes entre as médias das associações/missões.

Tabela 24*Valores médios da dimensão Pertencimento por Campo da UNB*

<u>Associações/missões</u>	<u>Média</u>	<u>DP</u>	<u>Mínimo</u>	<u>Máximo</u>
AMa (Associação Maranhense)	3,88	0,70	1,50	5,00
ANPa (Associação Norte do Pará)	3,95	0,70	1,00	5,00
ASPa (Associação Sul do Pará)	3,96	0,63	1,00	5,00
ASuMa (Associação Sul Maranhense)	4,06	0,70	2,25	5,00
MNeM (Missão Nordeste Maranhense)	3,94	0,65	1,50	5,00
MOPa (Missão Oeste do Pará)	3,97	0,67	1,25	5,00
MPA (Missão Pará Amapá)	3,91	0,77	1,00	5,00

Nota. Tabela elaborada pelo autor.

A análise da dimensão Compromisso Organizacional por Campo da UNB (tabela 24) também mostrou resultados médios superiores ao valor médio teórico (3,00), assim como não foram encontradas diferenças estatisticamente significantes entre os valores médios dos diferentes campos.

Tabela 25*Valores médios da dimensão Compromisso Organizacional por Campo da UNB*

<u>Associações/missões</u>	<u>Média</u>	<u>DP</u>	<u>Mínimo</u>	<u>Máximo</u>
AMa (Associação Maranhense)	4,21	0,59	2,20	5,00
ANPa (Associação Norte do Pará)	4,18	0,61	2,00	5,00
ASPa (Associação Sul do Pará)	4,19	0,54	2,40	5,00

ASuMa (Associação Sul Maranhense)	4,31	0,57	2,60	5,00
MNeM (Missão Nordeste Maranhense)	4,10	0,61	2,00	5,00
MOPa (Missão Oeste do Pará)	4,17	0,58	2,00	5,00
MPA (Missão Pará Amapá)	4,18	0,62	1,00	5,00

Nota. Tabela elaborada pelo autor.

Na tabela 25 são apresentados os resultados médios por Campo da UNB da dimensão Produtividade da Liderança Espiritual e Transformacional. Como pode ser visto, a exemplo de várias outras dimensões, os valores encontrados estão acima do valor médio teórico (3,00) e não foram encontradas diferenças estatisticamente significantes entre os valores médios nas diferentes associações/missões.

Tabela 26

Valores médios da dimensão Produtividade por Campo da UNB

<u>Associações/missões</u>	<u>Média</u>	<u>DP</u>	<u>Mínimo</u>	<u>Máxim o</u>
AMa (Associação Maranhense)	3,61	0,84	1,00	5,00
ANPa (Associação Norte do Pará)	3,67	0,79	1,00	5,00
ASPa (Associação Sul do Pará)	3,71	0,78	1,00	5,00
ASuMa (Associação Sul Maranhense)	3,76	0,82	1,00	5,00
MNeM (Missão Nordeste Maranhense)	3,77	0,80	1,00	5,00
MOPa (Missão Oeste do Pará)	3,71	0,71	1,75	5,00
MPA (Missão Pará Amapá)	3,76	0,81	1,00	5,00

Nota. Tabela elaborada pelo autor.

Por fim, analisando-se o construto Liderança Espiritual e Transformacional por campo como um todo, foram encontrados resultados (tabela 26) semelhantes a muitas de suas dimensões: valores médios superiores ao valor médio teórico (3,00) e nenhuma diferença estatisticamente significante entre as associações/missões.

Tabela 27

Valores médios da Liderança Espiritual e Transformacional por Campo da UNB

<u>Associações/missões</u>	<u>Média</u>	<u>DP</u>	<u>Mínimo</u>	<u>Máximo</u>
AMa (Associação Maranhense)	4,08	0,50	2,69	5,00
ANPa (Associação Norte do Pará)	4,12	0,49	3,00	5,00
ASPa (Associação Sul do Pará)	4,13	0,44	2,51	5,00
ASuMa (Associação Sul Maranhense)	4,22	0,52	2,59	5,00
MNeM (Missão Nordeste Maranhense)	4,09	0,48	2,67	5,00
MOPa (Missão Oeste do Pará)	4,11	0,45	2,11	5,00
MPA (Missão Pará Amapá)	4,16	0,52	1,71	5,00

Nota. Tabel elaborada pelo autor.

Terminadas as análises que dão informações sobre os líderes e os membros jovens adventistas, agrupou-se os dados de ambas as fontes por meio da variável Campo da UNB e buscou-se relação entre as variáveis relativas a cada grupo.

Análise de correlação de Pearson entre a Liderança Espiritual e Transformacional dos líderes e o Voluntariado e Missão dos membros jovens adventistas

A análise de correlação de Pearson visa avaliar o nível de intensidade de associação linear entre duas variáveis (Anderson et al., 2013) e isso é feito pela apuração do coeficiente de correlação de Pearson (r). Tal coeficiente varia de -1 (correlação perfeita negativa) a +1 (correlação perfeita positiva), passando por 0 (zero – correlação nula). A literatura também apresenta classificações intermediárias, tais como: forte positiva ($0,8 \leq r < 1$), moderada positiva ($0,5 \leq r < 0,8$), fraca positiva ($0,1 \leq r < 0,5$) e ínfima positiva ($0 < r < 0,1$). Classificações semelhantes ocorrem, porém, com a indicação de “negativa” em lugar de “positiva”, quando se avalia a faixa de -1 a 0 (Anderson et al., 2013). Além desta questão de intensidade é necessário sempre verificar a significância da correlação encontrada, qual seja, se o risco de erro ao se afirmar que ela existe é menor que um patamar pré-estabelecido, que em Ciências Sociais Aplicadas é de 5% (Anderson et al., 2013).

A tabela 27 mostra as correlações entre a Liderança Espiritual e Transformacional dos líderes que responderam a pesquisa e Voluntariado e Missão dos membros jovens adventistas.

Tabela 28

Correlação de Pearson entre Liderança Espiritual e Transformacional e Voluntariado e Missão

Construtos	1	2
1. Voluntariado e Missão		1
2. Liderança Espiritual e Transformacional	0,033 ^{NS}	1

Nota. NS – não significativa. Tabela elaborada pelo autor.

Como pode ser verificado, não se encontrou correlação significativa entre Liderança

Espiritual e Transformacional, decidindo-se por verificar a existência de correlação de Voluntariado e Missão com as dimensões de Liderança Espiritual e Transformacional. Esses resultados encontram-se na tabela 28.

Tabela 29

Correlação de Pearson entre as dimensões da Liderança Espiritual e Transformacional e Voluntariado e Missão

Construtos	1	2	3	4	5	6	7
1. Voluntariado e Missão	1						
2. Visão	- 0,004 ^{NS}						
3. Esperança/Fé		1	1				
4. Amor Altruísta	- 0,028 ^{NS}	0,887 ^{**}	-0,108 ^{**}	1			
5. Significado/Chamado	0,068 ^{**}	-0,053 [*]	0,710 ^{**}	0,260 ^{**}	1		
6. Pertencimento	0,010 ^{NS}	0,868 ^{**}	0,031 ^{NS}	0,947 ^{**}	0,329 ^{**}	1	
7. Compromisso Organizacional	0,054 [*] - 0,005 ^{NS}	0,018 ^{NS} 0,689 ^{**}	0,891 ^{**}	0,124 ^{**}	0,519 ^{**}	0,288 ^{**}	1
8. Produtividade	0,066 [*]	- 0,002 ^{NS}	-0,403 ^{**}	0,552 ^{**}	0,325 ^{**}	0,411 ^{**}	- 0,469 ^{**}

Nota. *. A correlação é significativa no nível 0,05; **. A correlação é significativa no nível 0,01; NS – não significante. Tabela elaborada pelo autor.

Pela análise da tabela 28 verifica-se que há correlação positiva e significante (Quanto maior uma variável, maior a outra) entre Voluntariado e Missão e as dimensões Amor Altruísta, Pertencimento e Produtividade da Liderança Espiritual e Transformacional, sendo, entretanto, tais correlações caracterizadas como ínfimas ($r \leq 0,1$). Apesar disso, é possível que haja uma certa ligação entre uma sensação de plenitude, harmonia e bem-estar produzida através

do cuidado, da preocupação e da valorização tanto de si mesmo quanto dos outros, uma sensação de ser compreendido e valorizado e eficiência na geração de resultados, benefícios ou lucros por parte dos líderes com o nível de voluntariado e missão dos membros jovens adventistas.

Entretanto, até este ponto, não se pode dizer que uma variável é causa da outra pois, para isso, seria necessário fazer uma análise de regressão.

Tabela 30

Indicadores de Amor Altruísta e sua contribuição para o respectivo construto

	Indicador	M édia	D P	Mí nimo	Má ximo	Descrição
ALT01	AMOR_	3, 73	0 ,88	1	5	Os líderes da minha organização “fazem o mesmo” tão bem como “falam o que falam”?
ALT02	AMOR_	3, 78	0 ,85	1	5	Os líderes da minha organização são honestos e sem falso orgulho?
ALT03	AMOR_	4, 01	0 ,79	1	5	Minha organização é confiável e leal aos seus funcionários?
ALT04	AMOR_	3, 93	0 ,82	1	5	Os líderes da minha organização têm a coragem de defender o seu pessoal?
ALT05	AMOR_	3, 93	0 ,81	1	5	Minha organização é gentil e atenciosa com seus trabalhadores e, quando eles estão sofrendo, quero fazer algo a respeito?

Nota. elaborado pelo autor.

Verificada a relação positiva e significante entre Amor Altruísta e Voluntariado e Missão, seja pela análise de correlação, seja pela análise de regressão, especulou-se qual seria o indicador (frase) relacionada a Amor Altruísta com maior valor médio e, consequentemente, com maior influência nessas relações. A tabela 30 mostra os valores médios de cada indicador, assim como sua descrição. Embora as diferenças entre AMOR_ALT03, AMOR_ALT04 e AMOR_ALT05 sejam muito pequenas (segunda casa decimal), pode-se dizer que o item mais contributivo para o construto Amor Altruísta é a confiabilidade e lealdade percebida pelos respondentes da pesquisa da organização em relação a seus funcionários (AMOR_ALT03). Logo em seguida e em

igualdade de colaboração vem a coragem que os líderes têm em defender seu pessoal (AMOR_ALT04) e que é percebida pelos participantes da pesquisa, assim como a atenção e gentileza da organização com seus trabalhadores (AMOR_ALT05). Em seguida, vem a honestidade e a ausência de falso orgulho que os respondentes percebem em seus líderes (AMOR_ALT02), ficando como último item a percepção do que é chamado “walk the talk” por parte dos líderes, ou seja, eles fazem aquilo que falam (AMOR_ALT01).

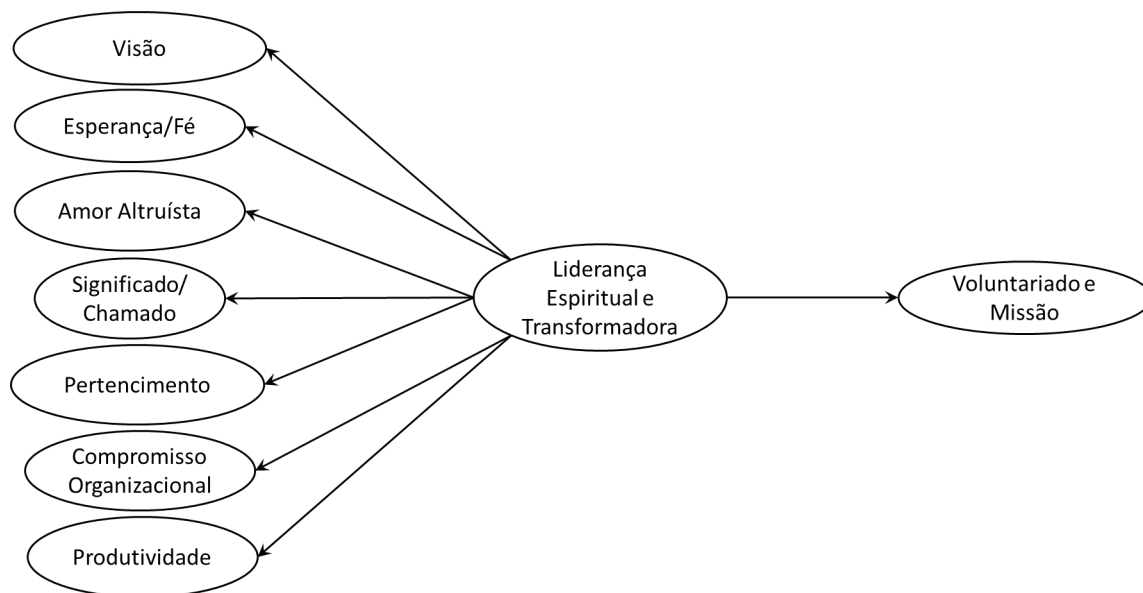
Análise de regressão entre a Liderança Espiritual e Transformacional dos líderes e o Voluntariado e Missão dos membros jovens adventistas

A análise de regressão visa avaliar a relação de causa-e-efeito entre duas ou mais variáveis. A variável que sofre o efeito é dita variável dependente e a variável que causa o efeito é dita variável independente. Em análises de regressão, a variável dependente é sempre única, enquanto a variável independente pode ser uma (análise de regressão simples) ou mais de uma (análise de regressão múltipla). A relação entre as variáveis é dada pelos coeficientes de regressão, também chamados de coeficientes beta, associados às variáveis independentes. Tais coeficientes mostram o quanto de mudança é causado na variável dependente por mudança de uma unidade na variável independente a eles associados (Hair et al., 2009).

No caso do presente estudo, as análises de regressão performadas visavam testar dois possíveis modelos de relação: modelo 1, relacionando Liderança Espiritual e Transformacional com Voluntariado e Missão (figura 5), e modelo 2, relacionando as dimensões da Liderança Espiritual e Transformacional com Voluntariado e Missão (figura 6).

Figura 5

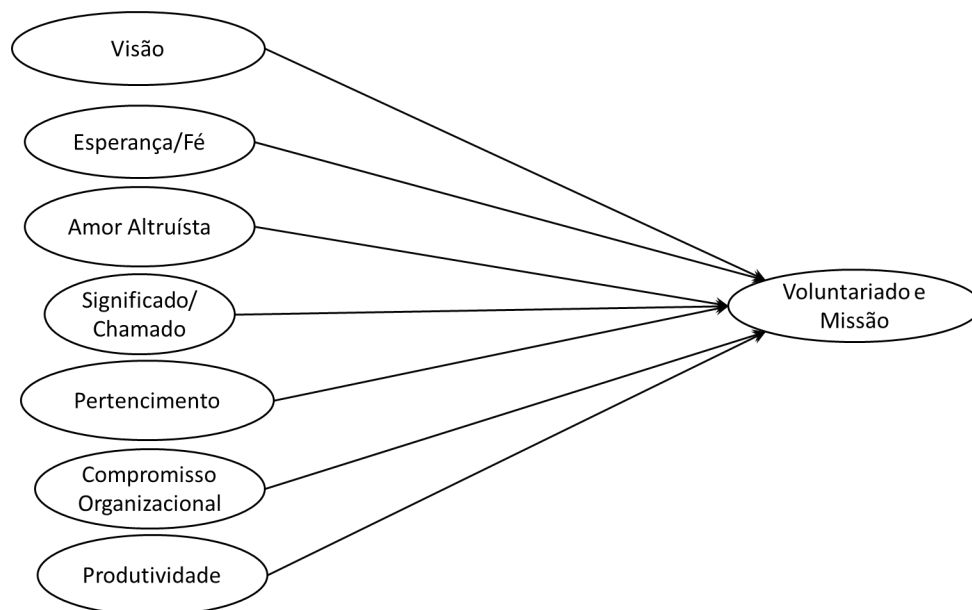
Voluntariado e Missão em função da Liderança Espiritual e Transformacional – modelo 1



Nota. Figura elaborada pelo autor.

Figura 6

Voluntariado e Missão em função das dimensões da Liderança Espiritual e Transformacional – modelo 2



Nota. Figura elaborada pelo autor.

A análise de regressão simples tendo como variável independente a Liderança Espiritual e Transformacional e como variável dependente o Voluntariado e Missão indicou um coeficiente de regressão (beta) positivo, porém não significativo ($Beta = 0,033$, $EP = 6,628$, $p = 0,215$), mostrando que a Liderança Espiritual e Transformacional dos líderes, como um todo, não tem influência sobre o Voluntariado e Missão dos membros jovens adventistas.

Feito isso realizou-se a análise de regressão múltipla, tendo-se as dimensões da Liderança Espiritual e Transformacional como variáveis independentes e Voluntariado e Missão como variável dependente. Desta feita, utilizou-se o método *stepwise* para o teste. O método *stepwise* em análise de regressão múltipla é uma técnica estatística que permite a seleção de variáveis no modelo de forma iterativa, envolvendo a adição ou remoção de variáveis com base em critérios estatísticos, como o valor de p . Essa abordagem é especialmente útil para simplificar modelos complexos, facilitando a interpretação dos resultados e otimizando a precisão do modelo.

Assim, a única dimensão que mostrou influência positiva e significativa sobre Voluntariado e Missão foi Amor Altruísta ($Beta = 0,068$, $EP = 3,802$, $p = 0,010$), mostrando que uma sensação de plenitude, harmonia e bem-estar produzida através do cuidado, da preocupação e da valorização tanto de si mesmo quanto dos outros por parte dos líderes, aumenta o nível de Voluntariado e Missão nos membros jovens adventistas. Embora a influência seja pequena (para cada unidade de Amor Altruísta que um líder apresente, há 0,068 unidades de Voluntariado e Missão geradas nos membros jovens adventistas, usando-se aqui o termo “unidade” uma vez que tais variáveis, não podem ser medidas diretamente, não tendo uma unidade de grandeza convencionalmente conhecida), o fato é que ela existe e pode ser estatisticamente demonstrada.

Alinhamento dos resultados com as questões de pesquisa

O propósito deste estudo foi identificar de que formas os princípios da liderança espiritual e transformacional podem impactar no envio dos jovens da União Norte Brasileira para servirem como missionários voluntários.

Para tanto foram estabelecidas quatro questões de pesquisas que a análise de resultados realizada visou responder. A seguir serão apresentadas as questões e as respostas encontradas pela análise de resultados.

Questão de pesquisa 1. Qual é a percepção da liderança dos distritos pastorais da União Norte Brasileira quanto ao tema do envio de jovens adventistas como missionários voluntários?

Questão de pesquisa 2. Que ações têm sido feitas pela liderança dos distritos pastorais da União Norte Brasileira para incentivar o envio de jovens adventistas para o campo missionário?

Para responder a essas duas perguntas foram utilizadas três dimensões da Liderança Espiritual e Transformacional como *proxys* para a percepção da liderança dos distritos pastorais da União Norte Brasileira tanto quanto ao tema do envio de jovens adventistas como missionários voluntários como para incentivar esse envio.

A primeira delas é Esperança/Fé, a certeza de que há esperança para tudo, a convicção de que a visão/propósito/missão da organização será cumprida.

Um dos pilares da Igreja Adventista do Sétimo Dia é a obra missionária, um conjunto de atividades e esforços realizados por indivíduos e comunidades com o objetivo de disseminar a mensagem de Deus e atender às necessidades espirituais e sociais das pessoas. Nesse sentido a dimensão Esperança/Fé tem um perfeito alinhamento com a obra missionária e pode ser usada como sua representante.

Os resultados obtidos mostraram que esta dimensão apresentou valor médio (4,40) acima do valor médio teórico (3,00) em aproximadamente 45% e, quando avaliados considerando as associações/missões, esse percentual variou entre 43% e 49%, mostrando que, em termos práticos, a liderança se percebe e atua de maneira bastante positiva quanto ao tema envio e incentivo ao envio de membros jovens para atividades missionárias.

A segunda dimensão da Liderança Espiritual e Transformacional considerada como *proxy* para as duas primeiras questões de pesquisa foi Significado/Chamado, a sensação de que a própria vida tem significado e faz a diferença.

Novamente, a obra missionária visa disseminar a mensagem de Deus, dando significado à vida das pessoas e fazendo a diferença para elas, com forte ligação com a dimensão Significado/Chamado.

Os resultados obtidos mostraram que esta dimensão apresentou valor médio (4,42) acima do valor médio teórico (3,00) em aproximadamente 47,5% e quando avaliados considerando as associações/missões, esse percentual variou entre 45% e 51%, mostrando que, em termos práticos, a liderança se percebe e atua de maneira bastante positiva quanto ao tema envio e incentivo ao envio de membros jovens para atividades missionárias. Vale dizer que Significado/Chamado foi a dimensão que apresentou maiores valores médios quando comparados com o valor médio teórico (3,00), em relação aos comparativos de outras dimensões.

A última dimensão considerada para responder as questões de pesquisa 1 e 2 foi o Compromisso Organizacional, o grau de lealdade ou apego à organização. Da mesma forma que as outras duas dimensões consideradas para essas questões de pesquisa, um dos pilares da organização é justamente o trabalho missionário, ou seja, se a dimensão está ligada à organização estará ligada aos ditames do trabalho missionário por consequência.

Os resultados de Compromisso Organizacional mostraram que esta dimensão apresentou valor médio (4,20) acima do valor médio teórico (3,00) em aproximadamente 40,0% e quando avaliados considerando as associações/missões, esse percentual variou entre 37% e 43%, mostrando que, em termos práticos, a liderança se percebe e atua de maneira bastante positiva quanto ao tema envio e incentivo ao envio de membros jovens para atividades missionárias

Questão de pesquisa 3. Qual é a efetividade das ações da liderança dos distritos pastorais da União Norte Brasileira no incentivo aos jovens em participarem de programas de voluntariado na visão dos próprios jovens?

A resposta a esta pergunta está ligada às análises de correlação de Pearson e de regressão, simples e múltipla, que foram feitas no capítulo de Análise de Resultados.

Como demonstrado, o Voluntariado e Missão dos membros jovens adventistas não tem uma relação direta com a Liderança Espiritual e Transformacional e sim, com algumas de suas dimensões, quais sejam Amor Altruísta, Pertencimento e Produtividade. Assim, pode-se dizer que há uma certa ligação entre uma sensação de plenitude, harmonia e bemestar produzida através do cuidado, da preocupação e da valorização tanto de si mesmo quanto dos outros, uma sensação de ser compreendido e valorizado e eficiência na geração de resultados, benefícios ou lucros por parte dos líderes com o nível de voluntariado e missão dos membros jovens adventistas.

Questão de pesquisa 4. Qual é a compreensão dos jovens adventistas dos distritos pastorais da União Norte Brasileira quanto à experiência em servir como missionários voluntários?

Essa questão é respondida pelo nível de Voluntariado e Missão auferido pelas respostas dos membros jovens adventistas ao questionário aplicado. O valor médio encontrado, considerando todos os valores, envolvendo todas as associações/missões foi 58,0, para uma média

teórica de 47,5, ou seja, um valor prático 22% acima do valor teórico possível, o que indica uma compreensão acima da média dos jovens adventistas quanto à experiência em servir como missionário voluntário. Isso não significa que não haja espaço para incremento e os resultados parciais relacionados a cada questão específica mostram isso no capítulo Análise de Resultados, mas, de qualquer forma, em termos médios, é um resultado positivo e dá expectativas positivas aos líderes da organização quanto a atividade missionária, tão importante e necessária para o espalhar dos princípios da Igreja Adventista do Sétimo Dia.

CAPÍTULO 5

SUMÁRIO, DISCUSSÃO, CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este capítulo apresenta as conclusões do estudo à luz do problema de pesquisa, dos objetivos propostos e dos principais achados estatísticos, bem como discute implicações teóricas e práticas e sugere caminhos para pesquisas futuras. A estrutura adotada segue o padrão metodológico e redacional utilizado em teses do Programa de Doutorado em Liderança da Andrews University.

Síntese do Estudo e Retomada do Problema de Pesquisa

O problema central que orientou esta investigação foi: Qual é a influência dos princípios da liderança espiritual e da liderança transformacional sobre o envio de jovens adventistas da União Norte Brasileira para servirem como missionários voluntários?

Partindo dessa questão, o estudo teve como objetivo geral analisar se e em que medida os construtos da liderança espiritual e da liderança transformacional exercem influência significativa sobre a disposição e o engajamento dos jovens adventistas no voluntariado missionário. Para isso, utilizou-se uma abordagem quantitativa, com aplicação de instrumento validado e análises estatísticas apropriadas, conforme detalhado nos capítulos anteriores.

Conclusões à luz dos objetivos específicos

- **Objetivo específico 1**

“Analisar a percepção dos líderes dos distritos pastorais da União Norte Brasileira quanto ao envio de jovens adventistas como missionários voluntários”

Os resultados indicam que os líderes – pastores distritais, anciãos e líderes de jovens – demonstram uma percepção positiva em relação à importância do envio missionário de jovens, reconhecendo-o como parte essencial da missão da Igreja Adventista do Sétimo Dia. Essa

percepção se expressa, sobretudo, no reconhecimento do valor do serviço, do compromisso com a missão e da necessidade de formação espiritual dos jovens.

Entretanto, os dados também sugerem que essa percepção positiva nem sempre se traduz em impacto direto e mensurável sobre o engajamento missionário dos jovens. Tal achado dialoga com a literatura que aponta que a consciência institucional da missão, embora necessária, não é suficiente para gerar engajamento voluntário consistente, especialmente entre jovens adultos (Bass & Riggio, 2006; Northouse, 2022).

- **Objetivo específico 2**

“Identificar as ações desenvolvidas pela liderança para incentivar o envio de jovens ao campo missionário”

A análise dos dados revela que os líderes relatam a realização de diferentes ações voltadas ao incentivo missionário, incluindo programas de mobilização, orientação espiritual, divulgação de projetos missionários e estímulo à participação em atividades de serviço. Contudo, a efetividade dessas ações, quando analisada estatisticamente em relação ao voluntariado dos jovens, mostrou-se limitada.

Esse resultado sugere que as ações desenvolvidas, embora bem-intencionadas, podem carecer de maior intencionalidade estratégica, contextualização geracional e alinhamento com as motivações específicas dos jovens adultos contemporâneos. Estudos prévios indicam que abordagens excessivamente institucionais tendem a produzir menor impacto entre jovens, quando comparadas a experiências missionárias práticas, desafiadoras e significativas (Smith & Denton, 2005; Arnett, 2015).

- **Objetivo específico 3**

“Avaliar a efetividade das ações da liderança no incentivo ao voluntariado missionário, a partir da percepção dos próprios jovens adventistas”

Do ponto de vista dos jovens adventistas participantes da pesquisa, os dados indicam níveis variados de disposição para o voluntariado e a missão, influenciados por múltiplos fatores pessoais, espirituais e contextuais. A análise estatística demonstrou que, de forma geral, não houve correlação forte e significativa entre os construtos globais da liderança espiritual e transformacional e o escore de voluntariado e missão dos jovens.

Esse achado não invalida os modelos teóricos de liderança investigados, mas evidencia suas limitações quando aplicados de forma generalizada ao contexto específico do engajamento missionário jovem. Conforme argumenta Fry (2003, 2005), a liderança espiritual atua fortemente na criação de significado e pertencimento organizacional, mas seus efeitos podem variar conforme o contexto, o público-alvo e a natureza do engajamento esperado.

- **Objetivo específico 4**

Compreender a experiência e a disposição dos jovens adventistas em relação ao serviço missionário voluntário.

Apesar da baixa correlação geral entre liderança e voluntariado, os dados revelaram que três dimensões específicas da liderança espiritual – amor altruísta, pertencimento e produtividade – apresentaram influência estatisticamente significativa, ainda que moderada, sobre o engajamento missionário dos jovens.

O amor altruísta, conforme descrito por Fry (2003), relaciona-se à vivência prática do cuidado, do serviço e da compaixão, valores centrais da missão cristã. Jovens que percebem esse tipo de ambiente tendem a demonstrar maior abertura ao serviço voluntário.

O pertencimento mostrou-se particularmente relevante, corroborando teorias da identidade social (Tajfel & Turner, 1986) e estudos sobre retenção e engajamento jovem em contextos religiosos (Smith & Denton, 2005). Sentir-se parte de uma comunidade significativa parece ser um fator decisivo para a disposição missionária.

A dimensão da produtividade, compreendida neste estudo não apenas como eficiência, mas como realização e sentido no serviço, também se destacou. Esse resultado reforça a ideia de que jovens se engajam mais quando percebem que suas ações produzem impacto real e contribuem para algo maior que si mesmos (Wrzesniewski et al., 2013).

Conclusões Gerais à Luz dos Resultados Estatísticos

Os resultados da análise estatística indicam que, de modo geral, não foi identificada uma relação forte ou estatisticamente relevante entre os construtos globais da liderança espiritual e da liderança transformacional e o envio de jovens adventistas para o serviço missionário voluntário. Ao se observar atentamente os coeficientes, os níveis de significância e os modelos testados, constata-se que a influência dessas abordagens de liderança, quando consideradas de forma ampla, mostrou-se limitada.

Essa constatação não invalida a relevância teórica das abordagens de liderança estudadas, mas sugere que, no contexto específico dos jovens adventistas da União Norte Brasileira, outros fatores podem exercer maior peso na decisão de servir como voluntário missionário, tais como aspectos vocacionais, experiências pessoais de fé, senso de chamado, desafios pessoais e oportunidades concretas de serviço.

Conclusões Específicas sobre as Dimensões da Liderança Espiritual

Embora os construtos gerais não tenham apresentado forte poder explicativo, a análise das dimensões específicas da liderança espiritual revelou achados relevantes. Em particular, três

dimensões se destacaram por apresentarem algum nível de influência estatisticamente identificável:

1. Amor Altruísta

A dimensão do amor altruísta mostrou-se como um dos aspectos mais sensíveis na relação com o voluntariado missionário. Os dados sugerem que jovens que percebem ou vivenciam contextos de liderança marcados por cuidado genuíno, empatia, serviço desinteressado e valorização do outro tendem a demonstrar maior abertura ao engajamento missionário. Esse resultado dialoga com a literatura que associa liderança espiritual à vivência prática de valores cristãos e ao exemplo vivido mais do que ao discurso institucional.

2. Pertencimento

Outra dimensão que apresentou relevância foi o senso de pertencimento. Os resultados indicam que jovens que se sentem parte significativa da comunidade de fé, reconhecidos e incluídos nos processos da igreja, demonstram maior predisposição ao serviço voluntário. O pertencimento parece funcionar como um mediador importante entre liderança e engajamento missionário, reforçando a ideia de que a missão é mais atraente quando o jovem se percebe como parte ativa do corpo e não apenas como espectador.

3. Produtividade

A dimensão da produtividade também apresentou influência moderada. Isso sugere que ambientes em que a liderança espiritual estimula propósito, resultados significativos e percepção de impacto concreto podem favorecer o envolvimento missionário. Jovens tendem a se engajar mais quando percebem que seus esforços produzem resultados reais e contribuem para algo maior do que si mesmos.

Considerações sobre Liderança Transformacional e Voluntariado Jovem

No que se refere à liderança transformacional, os resultados indicam que seus efeitos, embora reconhecidos na literatura como relevantes para motivação e desempenho organizacional, não se traduziram de forma expressiva em incentivo direto ao voluntariado missionário no contexto analisado. Isso pode indicar que o voluntariado jovem, especialmente em contextos religiosos, responde menos a estilos formais de liderança e mais a experiências existenciais, espirituais e missionais.

Inferências Teóricas: Juventude, Missão e Desafio

Mesmo diante da ausência de correlações fortes entre os modelos de liderança e o voluntariado, os dados permitem inferir que o jovem adventista demonstra afinidade com valores como desafio, senso de missão e serviço. Esses elementos aparecem de forma transversal nos resultados e sugerem que o engajamento missionário jovem pode estar mais associado a propostas que ofereçam significado, experiências práticas e desafios intencionais do que propriamente a estilos formais de liderança.

Essa constatação abre espaço para uma reflexão teórica relevante: o voluntariado missionário jovem pode ser compreendido não apenas como um produto da liderança institucional, mas como uma resposta a narrativas de propósito, identidade e missão.

Implicações Práticas para a Liderança Adventista

À luz dos resultados, recomenda-se que líderes e administradores da Igreja Adventista considerem:

- a) Investir no fortalecimento de ambientes relacionais marcados por amor altruísta;
- b) Desenvolver estratégias intencionais de inclusão e pertencimento dos jovens;

- c) Criar experiências missionárias que evidenciem impacto, propósito e produtividade;
- d) Repensar modelos tradicionais de liderança quando aplicados ao engajamento jovem, priorizando experiências práticas e significativas.

Limitações do Estudo

Entre as limitações deste estudo, destacam-se o recorte geográfico, a utilização de dados autorrelatados e a impossibilidade de captar, de forma qualitativa, narrativas pessoais dos jovens sobre vocação e chamado missionário. Tais limitações não invalidam os achados, mas indicam cautela em sua generalização.

Recomendações para Pesquisas Futuras

Com base nos achados e nas lacunas identificadas, recomenda-se que estudos futuros:

- a) Investigem qualitativamente as motivações subjetivas do jovem adventista para o voluntariado missionário;
- b) Analisem o papel do senso de missão, desafio e identidade espiritual como variáveis mediadoras;
- c) Explore modelos híbridos de liderança que integrem espiritualidade, propósito e experiência prática;
- d) Ampliem o estudo para outras uniões e contextos culturais.

Conclusão Final

Conclui-se que, embora a liderança espiritual e a liderança transformacional não tenham demonstrado forte influência direta sobre o envio de jovens missionários voluntários, determinadas dimensões da liderança espiritual – especialmente amor altruísta, pertencimento e produtividade – revelam-se relevantes. Esses achados dialogam diretamente com o modelo

teórico de liderança espiritual proposto por Fry (2003, 2005), no qual tais dimensões são compreendidas como fundamentais para o engajamento significativo dos seguidores. Além disso, os resultados corroboram parcialmente estudos que destacam a importância de valores, propósito e significado como elementos centrais para o comprometimento organizacional e vocacional (Avolio & Gardner, 2005; Bass & Riggio, 2006). Dessa forma, esta pesquisa contribui para o avanço do debate acadêmico sobre liderança e missão e oferece subsídios práticos para o fortalecimento do engajamento missionário jovem no contexto adventista.

REFERÊNCIAS

- Abadia, A. (2022). Leadership Styles during Disruption: A Multi-Case Study.
- Abdullahi, I. M., Ngui, T., & Keino, D. (2023). Transformational Leadership and Performance of Public Sector Social Security Agencies in Kenya. *Journal of Human Resource & Leadership*, 7(4), 91-108.
- Abolarin, I. O. (2013). *The influence of university personnel upon students' spirituality at selected Adventist universities in West Africa*. Andrews University.
- Abrantes, M. R. B., Abrantes, A. P., da Silva, M. K. B., de Albuquerque, E. D. S., & de Souza, A. C. (2025). O PAPEL DA LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL NA ENFERMAGEM. *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação*, 11(5), 6988-6997.
- Ackoff, R. L. (1999). Transformational leadership. *Strategy & leadership*, 27(1), 20-25.
- Adigwe, C. S. (2024). Transformational Leadership: A Comparative Exploration of the Leadership Prowess of Jeff Bezos and Steve Jobs. *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*, 24(3), 68–89.
<https://doi.org/https://doi.org/10.9734/ajeba/2024/v24i31242>
- Adventistas, N. (2024). *Projeto Missão Calebe: A força da juventude e a sabedoria da experiência*. <https://noticias.adventistas.org/pt/projeto-missao-calebe-a-forca-dajuventude-e-a-sabedoria-da-experiencia>
- Akintola, O. (2011). What motivates people to volunteer? The case of volunteer AIDS caregivers in faith-based organizations in KwaZulu-Natal, South Africa. *Health policy and planning*, 26(1), 53-62.
- Almeida, C. X. (2021). Missão Calebe. Enciclopédia Adventista.
<https://encyclopedia.adventist.org/article?id=9IFV&lang=pt>
- Almeida Lima, E. M. d., de Lima Coutinho, M. d. P., de Lima Coutinho, M., da Fonseca, A. A., de Lima Pinto, A. V., & Costa, F. G. (2023). Relação da inteligência emocional e liderança transformacional: uma contribuição para a gestão acadêmica. *Peer Review*, 5(18), 72-91.
- Almeida Lima, E. M. d., de Lima Coutinho, M. d. P., de Lima Pinto, A. V., & Costa, F. G. (2023). As conexões entre Inteligência Emocional e Liderança Transformacional:

um estudo de revisão sistemática. *Research, Society and Development*, 12(3), e18512340638-e18512340638.

Andoko, B. W., Prawoto, N., Wahyuningsih, S. H., & Susilowati, I. (2024). The future of leadership: Exploring the relationship between transformational leadership and organizational performance. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 18(7), 1-26.

Antonakis, J., Bastardo, N., Jacquart, P., & Shamir, B. (2016). Charisma: An ill-defined and ill-measured gift. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*, 3(1), 293-319.

Antonakis, J., Fenley, M., & Liechti, S. (2011). Can charisma be taught? Tests of two interventions. *Academy of Management Learning & Education*, 10(3), 374-396.

Antonio, T., Indrianto, A. T. L., & Padmawidjaja, L. (2022). In search of mediators of leadership behavior to Team Creativity in Team Start-ups. *Frontiers in Psychology*, 13, 951603.

Arshad, A., & Abbasi, A. S. (2014). Impact of spiritual leadership on organizational outcomes in police department of Pakistan: Moderating role of psychological ownership. *Science International*, 26(3), 1271-1276.

Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). Multifactor leadership questionnaire (TM). *Mind Garden, Inc. Menlo Park, CA*.

Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The leadership quarterly*, 16(3), 315-338.

Avolio, B. J., & Kahai, S. S. (2003). Adding the “E” to E-leadership:: How it may impact your leadership. *Organizational Dynamics*, 31(4), 325-338.

Banaji, S. (2008). The trouble with civic: a snapshot of young people's civic and political engagements in twenty-first-century democracies. *Journal of youth studies*, 11(5), 543-560.

Barroga, E., Matanguihan, G. J., Furuta, A., Arima, M., Tsuchiya, S., Kawahara, C., Takamiya, Y., & Izumi, M. (2023). Conducting and writing quantitative and qualitative research. *Journal of Korean Medical Science*, 38(37).

Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations.

Bass, B. M., & Avolio, B. (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. *Thousand Oaks*.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Psychology press.

- Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The leadership quarterly*, 10(2), 181-217.
- Bearare, S. C. (2025). INTELIGÊNCIA EMOCIONAL APLICADA À LIDERANÇA DE EQUIPES DE ELITE: GESTÃO HUMANA EM AMBIENTES DE ALTA PRESSÃO. *Missões: Revista de Ciências Humanas e Sociais*, 11(1), 01-31.
- Benefiel, M. (2005). Soul at work, spiritual leadership in organizations. In: Taylor & Francis.
- Blackaby, H. T., & Blackaby, R. (2001). *Spiritual leadership: Moving people on to God's agenda*. B&H Publishing Group.
- Booth, J. E., Park, K. W., & Glomb, T. M. (2009). Employer-supported volunteering benefits: Gift exchange among employers, employees, and volunteer organizations. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 48(2), 227-249.
- Bosch, D. J. (2011). *Transforming Mission: Paradigm Shifts in Theology of Mission*. Orbis Books. <https://books.google.com.br/books?id=qEpf6wqHcGwC>
- Bourbonnais, N. C. (2022). The intimate labour of internationalism: maternalist humanitarians and the mid-twentieth century family planning movement. *Journal of Global History*, 17(3), 515-538.
- Brown, H., & Green, M. (2015). At the service of community development: The professionalization of volunteer work in Kenya and Tanzania. *African Studies Review*, 58(2), 63-84.
- Burgess, S. W., & Martin-Jones, K. (2020). Spiritual leadership: Leading while spiritual. In *The Routledge companion to inclusive leadership* (pp. 238-249). Routledge.
- Burke, R. (2006). Leadership and spirituality. *Foresight*, 8(6), 14-25.
- Burns, J. (1978). *Leadership*. New York.
- Campana, C. A., Roberto, T. M. L., Rebello, F. A. S., Ferreira, M. J., Rabelo, L. F. G., & Bertapelli, B. C. S. (2023). Inteligência emocional: trabalho com eficiência e resiliência. *Scientific Electronic Archives*, 16(9).
- Campbell, H. A., & Tsuria, R. (2021). *Digital religion: Understanding religious practice in digital media*. Routledge.

- Carson, E. D. (1999). Comment: On defining and measuring volunteering in the United States and abroad. *Law and Contemporary Problems*, 62(4), 67-71.
- Casagrande, R. J. (2025). A LIDERANÇA ESCOLAR NA GESTÃO EDUCACIONAL: CONCEITOS, MODELOS E IMPLICAÇÕES PARA A PRÁTICA PEDAGÓGICA. *Revista Campo da História*, 10(2), e400-e400.
- Chawla, L., & Cushing, D. F. (2007). Education for strategic environmental behavior. *Environmental education research*, 13(4), 437-452.
- Churchwell, K., Elkind, M. S., Benjamin, R. M., Carson, A. P., Chang, E. K., Lawrence, W., Mills, A., Odom, T. M., Rodriguez, C. J., & Rodriguez, F. (2020). Call to action: structural racism as a fundamental driver of health disparities: a presidential advisory from the American Heart Association. *Circulation*, 142(24), e454-e468.
- Clarke, G. (2008). Religion and international development. In *Routledge handbook of religion and politics* (pp. 397-414). Routledge.
- Clarcken, R. H. (2008). Developing Spiritual Potentialities, Principles and Practices of Leadership: A Self Study in Teacher Education. *Online Submission*.
- Conger, J. A. (1994). *Spirit at work: Discovering the spirituality in leadership*. Citeseer.
- Cortellazzo, L., Bruni, E., & Zampieri, R. (2019). The role of leadership in a digitalized world: A review. *Frontiers in Psychology*, 10, 1938.
- Crossman, J. (2011). Environmental and spiritual leadership: Tracing the synergies from an organizational perspective. *Journal of business ethics*, 103, 553-565.
- Dalei, S. R. (2023). Mixed Method Research. *IIP Series*, 2, 155-162.
- Davis, H. J. (2017). Discerning the servant's path: Applying pre-committal questioning to Greenleaf's servant leadership. *The Journal of Values-Based Leadership*, 10(2), 10.
- Domingues, J., Pereira, J. S., Silva, T. M., Delapedra, A. T. F., & Pontes, I. S. (2018). Inteligência emocional do funcionário como substituto da liderança transformacional. *Revista Ciências Administrativas*, 24(3), 1-15.
- Dorneles, V. (2017). *Nisto Cremos, As 28 Crenças Fundamentais da Igreja Adventista do Sétimo Dia* (H. L. Grellmann, Trans.; Primeira edição ed.). Casa Publicadora Brasileira.
- Doss, C. (2011). *Passaporte para a Missão*.
- Egel, E. E., & Fry, L. W. (2013). Spiritual Leadership as a Model for Islamic Leadership Development. *Academy of Management Proceedings*,

- Eisenbeiß, S. A., & Boerner, S. (2013). A double-edged sword: Transformational leadership and individual creativity. *British Journal of Management*, 24(1), 54-68.
- El Kurd, D. (2022). Mixed methods research. In *Handbook of Research Methods in International Relations* (pp. 570-582). Edward Elgar Publishing.
- Erdurmazlı, E. (2019). On the servant leadership behaviors perceived in voluntary settings: The influences on volunteers' motivation and organizational commitment. *Sage Open*, 9(3), 2158244019876265.
- Escobar, S. (2003). *Uma nova compreensão de missão (Tradução C. de Andrade)*. Editora Ultimato.
- Faig, E. Z. (2024). Strategies for transformative leadership in educational settings: Realizing effective implementation goals. *International Journal of Innovative Technologies in Social Science*, 1(41), 1-12.
- Fairholm, G. W. (1996). Spiritual leadership: Fulfilling whole-self needs at work. *Leadership & organization Development journal*, 17(5), 11-17.
- Fairholm, G. W. (2011). *Real leadership: How spiritual values give leadership meaning*. Bloomsbury Publishing USA.
- Fidalgo, A. A. (2020). O foco triplo: uma abordagem para a educação, de Daniel Goleman; Peter Senge. Tradução Cássio Arantes Leite, Rio de Janeiro: Objetiva, 2015. 128 p. *Cadernos de Pós-graduação*, 19(2), 266-269.
- Flegel, K., MacDonald, N., & Hébert, P. C. (2010). Volunteering overseas made easy. In (Vol. 182, pp. 1493-1493): CMAJ.
- Folke, C., Hahn, T., Olsson, P., & Norberg, J. (2005). Adaptive governance of socialecological systems. *Annu. Rev. Environ. Resour.*, 30(1), 441-473.
- Fonseca, A. M. d. O., Porto, J. B., & Borges-Andrade, J. E. (2015). Liderança: um retrato da produção científica brasileira. *Revista de Administração Contemporânea*, 19, 290-310.
- Fortin, D., Moon, J. (2014). *The Ellen G. White encyclopedia*. Review and Herald.
- Frensley, T., Crall, A., Stern, M., Jordan, R., Gray, S., Prysby, M., Newman, G., HmeloSilver, C., Mellor, D., & Huang, J. (2017). Bridging the benefits of online and community supported citizen science: A case study on motivation and retention with conservation-oriented volunteers. *Citizen Science: Theory and Practice*, 2(1), 4-4.

- Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The leadership quarterly*, 14(6), 693-727.
- Fry, L. W., & Cohen, M. P. (2009). Spiritual leadership as a paradigm for organizational transformation and recovery from extended work hours cultures. *Journal of business ethics*, 84(Suppl 2), 265-278.
- Fry, L. W., & Matherly, L. L. (2006). Spiritual Leadership and Organizational Performance: An Exploratory Study.
- Fry, L. W., Slocum, John W. (2008). Maximizing the triple bottom line through spiritual leadership. *Organizational Dynamics*, 37(1), 86-96.
- Fry, L. W., Vitucci, S., & Cedillo, M. (2005). Spiritual leadership and army transformation: Theory, measurement, and establishing a baseline. *The leadership quarterly*, 16(5), 835-862.
- Furtado, S. C., Lima, A. L. F., & Nunes, E. M. (2025). Gestão de pessoas e equipes: estilos de liderança e seu impacto na gestão de pessoas no setor público. *Revista FT*.
- Gashema, B., & Mokuu, J. K. (2019). Trickle-down effect of CEO transformational leadership on employee's innovative work behaviors: Examining the role of managerial innovation behavior and organizational innovation culture. *International Journal of Business Ecosystem & Strategy* (2687-2293), 1(2), 01-14.
- Gotsis, G., & Grimani, K. (2017). The role of spiritual leadership in fostering inclusive workplaces. *Personnel Review*, 46(5), 908-935.
- Guiney, M. S., & Oberhauser, K. S. (2009). Conservation volunteers' connection to nature. *Ecopsychology*, 1(4), 187-197.
- Hajjaj, W. A., & Aimah, S. (2020). Refleksi Spiritual Leadership Berbasis Qur'ân™ ani. *Jurnal Darussalam: Jurnal Pendidikan, Komunikasi dan Pemikiran Hukum Islam*, 11(2), 332-347.
- Harb, B., & Sidani, D. (2019). Transformational leadership for organizational change in the Lebanese public sector. *Problems and Perspectives in Management*, 17(2), 205-216.
- Henderson, K. A. (2007). Components of camp experiences for positive youth development. *Journal of Youth Development*, 1(3), 15-26.
- Heston, T. F. (2024). Foundations of Scholarly Writing. In. BP International.

- Ilies, R., Judge, T., & Wagner, D. (2006). Making sense of motivational leadership: The trail from transformational leaders to motivated followers. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(1), 1-22.
- International, M. V. (2025). Retrieved 28 de setembro de 2025 from <https://maranatha.org>
- Jeannotte, M. S. (2003). Singing alone? The contribution of cultural capital to social cohesion and sustainable communities. *The International Journal of Cultural Policy*, 9(1), 35-49.
- Jenkinson, C. E., Dickens, A. P., Jones, K., Thompson-Coon, J., Taylor, R. S., Rogers, M., Bamba, C. L., Lang, I., & Richards, S. H. (2013). Is volunteering a public health intervention? A systematic review and meta-analysis of the health and survival of volunteers. *BMC public health*, 13(1), 773.
- Jennett, C., Kloetzer, L., Schneider, D., Iacovides, I., Cox, A. L., Gold, M., Fuchs, B., Eveleigh, A., Mathieu, K., & Ajani, Z. (2016). Motivations, learning and creativity in online citizen science. *Journal of science communication*, 15(3).
- Junaedi, W., & Waruwu, D. (2020). Economic transformation: The new spiritual leadership model in Blimbingsari Village Jembrana Bali. *International Journal of Economics Development Research (IJEDR)*, 1(1), 19-35.
- Kao, J.-C., Cho, C.-C., & Kao, R.-H. (2023). Perceived organizational support and organizational citizenship behavior—A study of the moderating effect of volunteer participation motivation, and cross-level effect of transformational leadership and organizational climate. *Frontiers in Psychology*, 14, 1082130.
- Khan, H., Rehmat, M., Butt, T. H., Farooqi, S., & Asim, J. (2020). Impact of transformational leadership on work performance, burnout and social loafing: a mediation model. *Future Business Journal*, 6(1), 40.
- Kim, E. J., Fox, S., Moretti, M. E., Turner, M., Girard, T. D., & Chan, S. Y. (2019). Motivations and barriers associated with physician volunteerism for an international telemedicine organization. *Frontiers in public health*, 7, 224.
- Klenke, K. (2007). Authentic leadership: A self, leader, and spiritual identity perspective. *International journal of leadership studies*, 3(1), 68-97.
- Knight, G. R. (2010). *A Visão Apocalíptica e a Neutralização do Adventismo*. Casa Publicadora Brasileira.

- Kobori, H., Dickinson, J. L., Washitani, I., Sakurai, R., Amano, T., Komatsu, N., Kitamura, W., Takagawa, S., Koyama, K., & Ogawara, T. (2016). Citizen science: a new approach to advance ecology, education, and conservation. *Ecological research*, 31(1), 1-19.
- Kolomboy, F., Palutturi, S., Rivai, F., Saleh, L. M., Masudin, M., & Amiruddin, R. (2021). Spiritual-Based Transformational Leadership Style at Anutapura Regional General Hospital, Palu. *Open Access Macedonian Journal of Medical Sciences*, 9(E), 524529.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2003). *The leadership practices inventory (LPI): Self instrument* (Vol. 52). John Wiley & Sons.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2006). *The leadership challenge* (Vol. 3). John Wiley & Sons.
- Kuhn, W. (2016). Adventist theological-missiology: Contextualization in mission and ministry. *Journal of the Adventist Theological Society*, 27(1), 10.
- Kumar, R. (2017). Spiritual leadership and its impact on organizational performance. *Journal of Commerce and Trade*, 12(2), 98-105.
- Kumar, S. (2014). Establishing linkages between emotional intelligence and transformational leadership. *Industrial Psychiatry Journal*, 23(1), 1-3. <https://doi.org/10.4103/0972-6748.144934>
- Kuznetsova, A., & Solovyeva, N. (2018). Dynamics of psychological characteristics of a student-volunteer in the process of professionally-oriented volunteering activity. *The Education and science journal*, 20(7), 128-146.
- Leite, J. C., de Sousa, C. A. M., da Silva Sotero, I., de Medeiros Rodrigues, K. S. M., & Júnior, T. A. F. (2023). Desenvolvendo a resiliência e inteligência emocional dos colaboradores: Uma revisão bibliográfica das práticas organizacionais ativas da liderança e seus desafios. *Revista Amor Mundi*, 4(8), 59-68.
- LePine, M. A., Zhang, Y., Crawford, E. R., & Rich, B. L. (2016). Turning their pain to gain: Charismatic leader influence on follower stress appraisal and job performance. *Academy of management journal*, 59(3), 1036-1059.
- Lessa, R. (2016). *Construtores de esperança: na triha dos pioneiros adventistas da Amazônia* Casa Publicadora Brasileira.
- Lima, E. A. d., & Neves, G. R. (2025). A influência do líder na motivação da equipe: estudo de caso envolvendo colaboradores da Laçarote Presentes e Decorações. *Revista FT*, 29. <https://doi.org/10.69849/revistaft/ra10202513061616>

- Lopes, V., & Gomes, L. C. D. (2023). Liderança nas organizações: um estudo teórico sobre a liderança servidora e a liderança transformacional. *RECIMA21-Revista Científica Multidisciplinar-ISSN 2675-6218*, 4(12), e4124546-e4124546.
- Louback, J., Teixeira, M. L. M., & Bido, D. d. S. (2009). Valores organizacionais e racionalidades: uma visita ao terceiro setor. *Organizações & Sociedade*, 16, 225-246.
- Maharana, P., Srinivasan, T., & Nagendra, H. (2014). Spiritual leadership: A new insight for the corporate world. *International Journal of Science and Research*, 3(7), 992-1001.
- Mahfud, I. (2023). The role of spiritual leadership in improving employee performance. *Priviet Social Sciences Journal*, 3(11), 1-9.
- Makkar, S., & Singh, A. K. (2020). A conceptual development of spiritual leadership model. *International Journal of Business and Globalisation*, 26(3), 239-252.
- Malone, P., & Fry, L. W. (2003). Transforming schools through spiritual leadership: A field experiment. *Academy of Management, Seattle, WA*, 5(1), 1-40.
- Manatschal, A., & Freitag, M. (2014). Reciprocity and volunteering. *Rationality and society*, 26(2), 208-235.
- Mantovani, D., Dutra, J. S., & Guedes, L. V. (2024). The Transformational Leadership Influence on Millennials' Commitment and Intention to Stay. *Sociedade, Contabilidade e Gestão*, 19. https://doi.org/https://doi.org/10.21446/scg_ufrj.v19i1.63154
- Marbun, R., Simamora, A., Halawa, F., Siringo-ringo, J., Toruan, S. L., & Simanjuntak, W. (2024). Shalom-Based Christian Leadership Development. *Journal of Comprehensive Science (JCS)*, 3(7).
- Mariano, R. (2011). Sociologia do crescimento pentecostal no Brasil: um balanço. *Perspectiva Teológica*, 43(119), 11-11.
- Masten, A. S., & Motti-Stefanidi, F. (2020). Multisystem resilience for children and youth in disaster: Reflections in the context of COVID-19. *Adversity and resilience science*, 1(2), 95-106.
- Mathews, J. (2021). Spiritual Theory of Leadership Effectiveness. *IUP Journal of Organizational Behavior*, 20(1), 52-74.
- McEdward, R. (2011). Adventist mission theology: Developing a biblical foundation. *Journal of Adventist Mission Studies*, 7(1), 67-78.

- Merrell, J. (2000). 'You don't do it for nothing': women's experiences of volunteering in two community well woman clinics. *Health & Social Care in the Community*, 8(1), 31-39.
- Mestinek, R. (2000). A comparative study of leadership characteristics of principals in charter schools and traditional schools [Doctoral dissertation, University of San Diego]. *Available from ProQuest Dissertations and Theses database*. (UMI No. 9967344).
- Mesu, J. K. (2013). Transformational and transactional leadership: does it work in small to medium-sized enterprises?
- Morrow-Howell, N., Hong, S.-I., & Tang, F. (2009). Who benefits from volunteering? Variations in perceived benefits. *The Gerontologist*, 49(1), 91-102.
- Musick, M. A., & Wilson, J. (2007). *Volunteers: A social profile*. Indiana University Press.
- Naidoo, M. (2014). The potential of spiritual leadership in workplace spirituality. *Koers*, 79(2), 01-08.
- Najihah, A. (2024). Molding the Future: The integral role of leadership styles in shaping organizational success. *HISTORICAL: Journal of History and Social Sciences*, 3(1), 11-25.
- Nakano, D., & Muniz Jr, J. (2018). Writing the literature review for empirical papers. *Production*, 28, e20170086.
- Nguyen, H. (2017). The Impact of Transformational Leadership on a Religious Congregation of Women.
- Northouse, P. G. (2025). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications.
- Nyden, P., Hossfeld, L., & Nyden, G. (2011). *Public sociology: Research, action, and change*. Sage Publications.
- Ozkan, S. A., & Ardic, K. (2022). Business Innovation Management: a General Overview to Virtuous Leadership.
- Padilla, C. R. (2010). *Missão integral: O reino de Deus e a igreja*. Ultimato.
- Padilla, C. R. (2014). *Missão integral: o reino de Deus e a igreja*. Viçosa: Ultimato.
- Parolini, J. L. (2005). Investigating the relationships among emotional intelligence, servant leadership behaviors and servant leadership culture. Proceedings of the 2005 servant leadership research roundtable,
- Perez, J. C. (2010). *História da Sociedade de Jovens da Igreja Adventista do Sétimo Dia no Brasil, 1899 a 1999: Uma Análise da Perspectiva Missiológica*. 367f Tese

- (Doutorado em Teologia)–Centro Universitário Adventista de São Paulo ...].
- Peters, M. A. (2023). Who Leads, Who Follows? Critical Review of the Field of Leadership Studies: From the ‘Great Man’& Trait Theory to Equity & Diversity Leadership in the Biodigital Era. *Beijing International Review of Education*, 5(1-2), 25-50.
- Phipps, K. A. (2012). Spirituality and strategic leadership: The influence of spiritual beliefs on strategic decision making. *Journal of business ethics*, 106(2), 177-189.
- Pieterse, A. N., Van Knippenberg, D., Schippers, M., & Stam, D. (2010). Transformational and transactional leadership and innovative behavior: The moderating role of psychological empowerment. *Journal of organizational behavior*, 31(4), 609-623.
- Pilati, R., & Hees, M. A. G. (2011). Evidências de validade de uma versão brasileira do Inventário de Funções do Voluntariado-IFV. *Psico-USF*, 16, 275-284.
- Prado, A. P. P. (2025). Emoções Conectadas: Desvendando o impacto da inteligência emocional na liderança e gestão de pessoas na era digital. *REVISTA ACADÊMICA DA LUSOFONIA*, 2(7), 1-11.
- Rafiq-uz-Zaman, M., Bano, S., & Naveed, Y. (2025). COMPARATIVE ANALYSIS OF AUTHORITATIVE AND DEMOCRATIC LEADERSHIP STYLES AND THEIR IMPACT ON SCHOOL MANAGEMENT EFFECTIVENESS.
- Ramesh, A. (2018). Role of spiritual leadership in responsible and sustainable organizations—a study of select organizations in India. *SMS J Entrepreneurship Innov*, 4(2), 1-12.
- Rammidi, K. M. (2024). Transformational Leadership in Christian Organizations: A Critical Review of Theory and Practice.
- Reave, L. (2005). Spiritual values and practices related to leadership effectiveness. *The leadership quarterly*, 16(5), 655-687.
- Regos, A., Cunha, M. P., & Souto, S. (2008). Espiritualidade nas organizações e comprometimento organizacional. *RAE eletrônica*, 6.
- Ribeiro, M., Caldeira, S., Nunes, E., & Vieira, M. (2021). A commentary on spiritual leadership and workplace spirituality in nursing management. *Journal of nursing management*, 29(3), 602-605.
- Rodríguez, A. M. (2002). The mission of the church and the Great Commission. *Silver Spring, MD: Biblical Research Institute*.

- Samish, D. K. (2023). Literature Review - From Idea to Reality: The Basics of Research. In A. L. N. a. J. Edlund (Ed.), *The Cambridge Handbook of Research Methods and Statistics for the Social and Behavioral Sciences* (Vol. 1, pp. 65-84).
- Sánchez-García, C., Reigal, R. E., Morales-Sánchez, V., & Hernández-Mendo, A. (2024). Relaciones entre el Liderazgo Transformacional del profesor y las experiencias óptimas de adolescentes en Educación Física: una revisión sistemática. *Cuadernos de Psicología del deporte*, 24(3), 1-18.
- Sant'Anna, A. d. S. (2024). From leadership to holdership: a paradigm shift in organizational dynamics. *Revista Gestão em Análise*, 13(1), 143-162.
- Santos, A. C. N. d. N., & Nascimento, Á. B. d. M. (2025). O PAPEL DA LIDERANÇA NA MEDIAÇÃO DE CONFLITOS. *Anais New Science Publishers| Editora Impacto*.
- Saraswati, P., & Devi, A. (2023). Mixed Methods-Research Methodology an Overview. *Mathews Journal of Nursing and Health Care*, 5(4), 1-3.
- Sendjaya, S. (2015). Personal and organizational excellence through servant leadership. *Australia: Springer International Publishing Switzerland*.
- Shukla, D. (2015). Spiritual Leadership and Organizational Implications A Synthesis. *St Theresa Journal of Humanities and Social Science*, 1(1), 36-51.
- Sigur, W. A., & Donofrio, N. M. (2024). Implicit bias versus intentional belief: When morally elevated leadership drives transformational change. *Dædalus*, 153(1), 231249.
- Silva, C., Monteiro, A. J., Manahl, C., Lostal, E., Schäfer, T., Andrade, N., Brasileiro, F., Mota, P., Serrano Sanz, F., & Carrodegua, J. (2016). Cell Spotting: educational and motivational outcomes of cell biology citizen science project in the classroom. *Journal of science communication*, 15(1), A02.
- Silva, R. R. d., & Siqueira, D. (2009). Espiritualidade, religião e trabalho no contexto organizacional. *Psicologia em Estudo*, 14, 557-564.
- Smith, C., & Snell, P. (2009). *Souls in transition: The religious and spiritual lives of emerging adults*. Oxford University Press.
- Smith, D. H., Stebbins, R. A., & Grotz, J. (2017). *The Palgrave handbook of volunteering, civic participation, and nonprofit associations*. Springer.
- Smith, G., Minor, M., & Brashen, H. (2018). Spiritual Leadership: A Guide to a Leadership Style That Embraces Multiple Perspectives. *Journal of instructional research*, 7, 80-89.

- Soela, V., de Carvalho Neto, A. M., & Diniz, D. M. (2021). Entre a liderança espiritual e a liderança servidora: a presença da espiritualidade nas ações de experientes CEOs. *Revista Organizações em Contexto*, 17(33), 306-329.
- Stauffer, D. C., & Maxwell, D. L. (2020). Transforming servant leadership, organizational culture, change, sustainability, and courageous leadership. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 17(1), 105-116.
- Sumanasiri, E. (2020). Value-based organisational leadership: A literature review.
- Tedjo, T., Witono, W., Latif, F. M., & Setyowibowo, A. (2024). Implementation Of Musa's Leadership As A Role Model In The Field Of Teaching. *Eduvest-Journal of Universal Studies*, 4(4), 1815-1823.
- Tourish, D., & Pinnington, A. (2002). Transformational leadership, corporate cultism and the spirituality paradigm: An unholy trinity in the workplace? *Human relations*, 55(2), 147-172.
- Tucker, B. A., & Russell, R. F. (2004). The influence of the transformational leader. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 10(4), 103-111.
- Turnnidge, J., & Côté, J. (2018). Applying transformational leadership theory to coaching research in youth sport: A systematic literature review. *International Journal of Sport and Exercise Psychology*, 16(3), 327-342.
- Tutsch, C. (2009). The Development of Adventist Youth Groups and Ellen White's Empowerment of Youth in Evangelism and Service.
- Usman, A., Mahadi, N., Quoquab, F., & Wei, N. R. (2017). The Development of Islamic Spiritual Leadership Concept. *Advanced Science Letters*, 23(4), 3003-3005.
- Vakola, M., Tsaousis, I., & Nikolaou, I. (2004). The role of emotional intelligence and personality variables on attitudes toward organisational change. *Journal of managerial psychology*, 19(2), 88-110.
- Vebrianto, R., Thahir, M., Putriani, Z., Mahartika, I., & Ilhami, A. (2020). Mixed Methods Research: Trends and Issues in Research Methodology. *Bedelau: Journal of Education and Learning*, 1(2), 63-73.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., & Zhu, W. (2008). HOW TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP WEAVES ITS INFLUENCE ON INDIVIDUAL JOB PERFORMANCE: THE ROLE OF IDENTIFICATION AND EFFICACY

- BELIEFS. *Personnel Psychology*, 61(4), 793-825. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.00131.x>
- White, E. G. (1984). *Serviço Cristão* (7 ed.).
- White, E. G. (2007). *A Ciência do Bom Viver*.
- Whittaker, J., McLennan, B., & Handmer, J. (2015). A review of informal volunteerism in emergencies and disasters: Definition, opportunities and challenges. *International journal of disaster risk reduction*, 13, 358-368.
- Wilson, J., & Musick, M. (1999). The effects of volunteering on the volunteer. *Law and Contemp. Probs.*, 62, 141.
- Woolcock, M., & Narayan, D. (2000). Social capital: Implications for development theory, research, and policy. *The World Bank Research Observer*, 15(2), 225-249.
- Wright, C. J. (2025). *The mission of God: Unlocking the Bible's grand narrative*. InterVarsity Press.
- Wu, W.-L., & Lee, Y.-C. (2020). How spiritual leadership boosts nurses' work engagement: The mediating roles of calling and psychological capital. *International journal of environmental research and public health*, 17(17), 6364.
- Zulueta, P. C. d. (2015). Developing compassionate leadership in health care: an integrative review. *Journal of healthcare leadership*, 1-10.

ANEXOS

ANEXO 1 – QUESTIONÁRIO SOBRE LIDERANÇA ESPIRITUAL

Prezado participante,

É com satisfação que lhe convidamos a participar da nossa pesquisa online sobre voluntariado e missão. Antes de prosseguirmos, gostaríamos de compartilhar algumas informações importantes relacionadas à proteção de dados e aos propósitos desta pesquisa. Esta pesquisa está em total conformidade com a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD – Lei nº 13.709/2018), que estabelece diretrizes para o tratamento de dados pessoais, garantindo a privacidade, segurança e transparência no uso dessas informações. Todos os dados fornecidos nesta pesquisa serão tratados de forma confidencial e utilizados apenas para os fins estabelecidos nesta comunicação. Esta pesquisa tem como fins institucionais o aprimoramento dos processos de gestão e o suporte oferecido às igrejas. Além disso, os resultados obtidos poderão ser utilizados para eventuais fins acadêmicos de interesse da Igreja Adventista do Sétimo Dia (IASD), contribuindo para a produção de conhecimento e o desenvolvimento de práticas eficazes na área de liderança de igrejas. Agradecemos sinceramente a sua participação e colaboração nesta pesquisa, que é de grande importância para o aprimoramento dos serviços prestados pela nossa igreja. Se tiver alguma dúvida ou preocupação relacionada à pesquisa ou à proteção de dados, por favor, entre em contato conosco.

Estou ciente de que as informações aqui fornecidas serão tratadas de forma confidencial e autorizo que os dados sejam utilizados para os propósitos mencionados.

Que Campo da união Norte Brasileira (UNB) você pertence?

- AMa (Associação Maranhense)
- ANPa (Associação Norte do Pará)
- ASPa (Associação Sul do Pará)
- ASuMa (Associação Sul do Maranhão)
- MNeM (Missão Nordeste Maranhense)
- MOPa (Missão Oeste do Pará)
- MPA (Missão Pará Amapá)

A que distrito pastoral você pertence? _____

VISÃO

1. Eu entendo e estou comprometido com a visão da minha organização?
2. Minha organização tem uma declaração de visão que extrai o há de melhor em mim?
3. A visão da minha organização me inspira a um melhor desempenho?
4. A visão da minha organização é clara e convincente para mim?

ESPERANÇA/FÉ

1. Tenho fé na minha organização e estou disposto a “fazer o que for preciso” para garantir que ela cumpra a sua missão?
2. Demonstro fé na minha organização e na sua missão, fazendo tudo o que posso para sermos bem-sucedidos?
3. Persevero e faço um esforço extra para ajudar minha organização a ter sucesso porque acredito no que ela significa?
4. Estabeleço metas desafiadoras para o meu trabalho porque tenho fé na minha organização e quero que sejamos bem-sucedidos?

AMOR ALTRUISTA

1. Os líderes da minha organização “fazem o mesmo” tão bem como “falam o que falam”?
2. Os líderes da minha organização são honestos e sem falso orgulho?
3. Minha organização é confiável e leal aos seus funcionários?
4. Os líderes da minha organização têm a coragem de defender o seu pessoal?
5. Minha organização é gentil e atenciosa com seus trabalhadores e, quando eles estão sofrendo, quero fazer algo a respeito?

SIGNIFICADO/CHAMADO

1. O trabalho que faço faz diferença na vida das pessoas?
2. O trabalho que faço é significativo para mim?
3. O trabalho que faço é muito importante para mim?
4. Minhas atividades profissionais são pessoalmente significativas para mim?

PERTENCIMENTO

1. Sinto que minha organização me aprecia e aprecia meu trabalho?
2. Sinto que a minha organização demonstra respeito por mim e pelo meu trabalho?
3. Sinto que sou valorizado como pessoa no meu trabalho?
4. Sinto-me altamente considerado pelos meus líderes?

COMPROMISSO ORGANIZACIONAL

1. Sinto-me “parte da família” nesta organização?
2. Sinto realmente como se os problemas da minha organização fossem meus?
3. Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta organização?
4. Falo desta organização aos meus amigos como um ótimo lugar para trabalhar?
5. Sinto um forte sentimento de pertencimento à minha organização?

PRODUTIVIDADE

1. No meu departamento, todos se esforçam ao máximo?
2. No meu departamento, a qualidade do trabalho é uma alta prioridade para todos os trabalhadores?
3. Meu grupo de trabalho é muito produtivo?
4. Meu grupo de trabalho é muito eficiente em obter o máximo rendimento dos recursos (dinheiro, pessoas, equipamentos etc.) que temos disponíveis.

ANEXO 2 – QUESTIONÁRIO SOBRE VOLUNTARIADO E MISSÃO

Prezado participante,

É com satisfação que lhe convidamos a participar da nossa pesquisa online sobre voluntariado e missão. Antes de prosseguirmos, gostaríamos de compartilhar algumas informações importantes relacionadas à proteção de dados e aos propósitos desta pesquisa. Esta pesquisa está em total conformidade com a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD – Lei nº 13.709/2018), que estabelece diretrizes para o tratamento de dados pessoais, garantindo a privacidade, segurança e transparência no uso dessas informações. Todos os dados fornecidos nesta pesquisa serão tratados de forma confidencial e utilizados apenas para os fins estabelecidos nesta comunicação. Esta pesquisa tem como fins institucionais o aprimoramento dos processos de gestão e o suporte oferecido às igrejas. Além disso, os resultados obtidos poderão ser utilizados para eventuais fins acadêmicos de interesse da Igreja Adventista do Sétimo Dia (IASD), contribuindo para a produção de conhecimento e o desenvolvimento de práticas eficazes na área de liderança de igrejas. Agradecemos sinceramente a sua participação e colaboração nesta pesquisa, que é de grande importância para o aprimoramento dos serviços prestados pela nossa igreja. Se tiver alguma dúvida ou preocupação relacionada à pesquisa ou à proteção de dados, por favor, entre em contato conosco.

Estou ciente de que as informações aqui fornecidas serão tratadas de forma confidencial e autorizo que os dados sejam utilizados para os propósitos mencionados.

Que Campo da união Norte Brasileira (UNB) você pertence?

AMa (Associação Maranhense)
ANPa (Associação Norte do Pará)
ASPa (Associação Sul do Pará)
ASuMa (Associação Sul do Maranhão)
MNeM (Missão Nordeste Maranhense)
MOPa (Missão Oeste do Pará)
MPA (Missão Pará Amapá)

A que distrito pastoral você pertence? _____

Sexo

Feminino Masculino

Escolaridade

Ensino fundamental Ensino médio Ensino superior Pós-graduação

Faixa etária

De 16 a 17 anos De 18 a 12 anos De 22 a 24 anos De 25 a 30 anos
Acima de 30 anos

Há quanto tempo é batizado

De 1 a 2 anos De 3 a 4 anos De 5 a 7 anos Mais de 8 anos

Sua origem religiosa

Vim de família adventista
Entrei para a Igreja Adventista por outros meios (NT, evangelismo, amigos etc)

Sobre a minha espiritualidade

Diariamente Alguns dias na semana Esporadicamente Nunca
Leio a Bíblia
Tenho o hábito de orar
Estudo da lição da Escola Sabatina
Leio os livros de Ellen White

Acredito que a expectativa de Deus para todo jovem adventista é que ele seja missionário?

Sim Não

Tenho participado de algum tipo de atividade missionária da igreja?

Sim Não

Se tem participado, quais são?

Diariamente Alguns dias na semana Esporadicamente Nunca
Entrega de livro missionário

Atividades sociais (ASA, Dorcas)
Estudo bíblico
Visitação
Missão Calebe
Missão Calebe Internacional
Um Ano em Missão (OYiM)
Projeto Reencontro

Como se sentiu após participar da atividade missionária?

Realizado
Feliz
Inspirado
Desejo participar novamente
Frustrado/decepcionado
Indiferente

O que mais dificulta para que você participe de uma atividade missionária em lugares distantes?

Condição socioeconômica
Meu trabalho
Compromissos escolares
Barreira do idioma
Sinto medo ao ficar longe de casa
Sinto saudades de casa

Quanto ao incentivo missionário

Minha família me incentiva a realizar atividades missionárias?	Sim	Não
Meus amigos me incentivam a realizar atividades missionárias?	Sim	Não
Os líderes da minha igreja me incentivam a realizar atividades missionárias?	Sim	Não
Meu pastor me incentiva a realizar atividades missionárias?	Sim	Não

Consigo perceber em meus líderes a motivação para eu servir como um missionário voluntário?

1 Discordo totalmente

Você fala um segundo idioma?

Sim Não

Se não fala outro idioma, teria interesse em aprender outro idioma para servir como missionário?

Sim Não

Sinto-me informado sobre como funcionam as duplas missionárias

	1	2	3
Sem informação		Informado	

Sinto-me informado sobre como funcionam as classes bíblicas

	1	2	3
Sem informação		Informado	

Sinto-me informado sobre como funciona uma série de evangelismo público

	1	2	3
Sem informação		Informado	

Sinto-me informado sobre como funcionam a Missão Calebe

1	2	3
Sem informação	Informado	

Sinto-me informado sobre como funciona o Serviço Voluntário Adventista (SVA)

1	2	3
Sem informação	Informado	

Sinto-me informado sobre como funciona o projeto Um Ano em Missão (OYiM)

1	2	3
Sem informação	Informado	

Sinto-me informado sobre como funciona o Dia “D” dos estudos bíblicos

1	2	3
Sem informação	Informado	

Sinto-me informado sobre como funciona o projeto Reencontro

1	2	3
Sem informação	Informado	

ANEXO 3 – VOTO DA UNIÃO NORTE BRASILEIRA (UNB)

2025-005 AUTORIZAÇÃO DE USO DE INFORMAÇÕES DE PESQUISA E APLICAÇÃO DE QUESTIONÁRIO – RIBEIRO, MARK W. E SANCHES JÚNIOR, MOISÉS LOPES – SOLICITAR

CONSIDERANDO observar os critérios do termo de consentimento e política de política de acesso, de uso e de divulgação dos dados controlados pela Igreja Adventista do Sétimo Dia na Divisão SulAmericana (DSA 2019-216).

CONSIDERANDO colaborar com a pesquisa de doutorado do aluno Mark Wallacy Ribeiro, orientada pelo Dr. Moisés Lopes Sanches Júnior (UNASP-EC) intitulada: PRINCÍPIOS DE LIDERANÇA ESPIRITUAL E TRANSFORMACIONAL: POTENCIALIZANDO O ENVIO DE JOVENS ADVENTISTAS PARA O CAMPO MISSIONÁRIO;

VOTADO solicitar à Comissão Administrativa da DSA para conhecimento, análise e decisão, a autorização para que Mark Wallacy Ribeiro (Secretário Executivo UNB) colete e utilize os dados coletados de modo anonimizado, pela pesquisa aplicada no mês de fevereiro/2025 pelo departamento de Secretaria e Jovens da Igreja Adventista do Sétimo Dia da União Norte Brasileira sobre Liderança Espiritual e Voluntariado e Missão. Esses dados serão utilizados como parte do cumprimento das atividades de pesquisa do Doutorado em Liderança pela Andrews University.

ANEXO 4 – APROVAÇÃO IRB ANDREWS



7 de febrero de 2025

Mark Wallacy Ribeiro
Tel: +55(91)99113-1122
Email: mark.wallacy@adventistas.org

RE: PEDIDO DE APROVAÇÃO DE PESQUISA EM SERES HUMANOS
IRB Protocolo #: 25-013 **Tipo da Aplicação:** Original **Dept.:** Liderança
Nível de Complexidade: Isento **Ação Tomada:** Aprovada **Orientador:** Luis Amador
Título: Princípios de transformação espiritual e liderança: Capacitando o envio de jovens adventistas para o campo missionário.

O IRB pedido de aprovação de pesquisas envolvendo seres humanos intitulado: "*Princípios de transformação espiritual e liderança: Capacitando o envio de jovens adventistas para o campo missionário*", IRB protocolo nº 25-013 foi avaliado e determinado isentos de revisão institucional. Agora você pode continuar com a sua pesquisa.

Por favor, note que todas as futuras alterações feitas ao projeto de estudo exige a aprovação prévia do IRB antes de tais mudanças poderem ser implementadas. Por favor, use o formulário anexado caso haja necessidade de modificações, extensão e conclusão de seu estudo.

Mesmo que pareça não haver nenhum risco com o seu estudo, no caso de ocorrer algum acidente que resulte em uma reação adversa e/ou lesão física relacionada à investigação, favor comunicar imediatamente por escrito ao IRB. Em caso de lesão física relacionada ao projeto, favor comunicar imediatamente ao médico da universidade, Dr. Katherine, tel: (269) 473-2222.

Pedimos que você faça referência ao número do seu protocolo em qualquer correspondência futura em relação a este estudo para facilitar a recuperação de informações.

Desejamos-lhe sucesso em seu projeto de pesquisa.

Atenciosamente,

Mordekai Ongo, PhD.
Pesquisa Integridade e Compliance Officer