



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO**  
**PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO RURAL**

**LIDERANÇA SERVIDORA: Um Estudo Em Uma  
Organização “Nova Comunidade”**

**CLEYSSON RICARDO JORDÃO BRAGA DIAS**

**RECIFE, JULHO/2018**



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO**  
**PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO RURAL**

**LIDERANÇA SERVIDORA: Um Estudo Em Uma  
Organização “Nova Comunidade”**

**CLEYSSON RICARDO JORDÃO BRAGA DIAS**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Administração e Desenvolvimento Rural como exigência parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

**Orientador: Prof. Rodolfo Araújo de Moraes Filho, Dr.**

**RECIFE, JULHO/2018**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
Sistema Integrado de Bibliotecas da UFRPE  
Biblioteca Central, Recife-PE, Brasil

D541l Dias, Cleysson Ricardo Jordão Braga  
Liderança servidora: Um estudo em uma organização “Nova Comunidade” /  
Cleysson Ricardo Jordão Braga Dias. – 2018.  
118 f. : il.

Orientador: Rodolfo Araújo de Moraes Filho.  
Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal Rural de Pernambuco, Programa  
de Pós-Graduação em Administração e Desenvolvimento Rural, Recife, BR-PE,  
2018.

Inclui referências, anexo(s) e apêndice(s).

1. Liderança 2. Organizações Não-Governamentais 3. Associações religiosas  
I. Moraes Filho, Rodolfo Araújo de, orient. II. Título

CDD 631.1



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO**  
**PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO RURAL**

**PARECER DA COMISSÃO EXAMINADORA DE DEFESA DE  
DISSERTAÇÃO DE MESTRADO ACADÊMICO DE**

**CLEYSSON RICARDO JORDÃO BRAGA DIAS**

***LIDERANÇA SERVIDORA: Um Estudo Em Uma Organização “Nova  
Comunidade”***

A comissão examinadora, composta pelos professores abaixo, sob a presidência do primeiro, considera o candidato **CLEYSSON RICARDO JORDÃO BRAGA DIAS** **APROVADO.**

Orientador:

---

---

Prof. Rodolfo Araújo de Moraes Filho, Dr. - Orientador  
Universidade Federal Rural de Pernambuco

Banca Examinadora:

---

---

Prof. Romilson Marques Cabral, Dr. – Membro Interno  
Universidade Federal Rural de Pernambuco

---

---

Prof. Antônio André Cunha Callado, Dr. – Membro Externo  
Universidade Federal Rural de Pernambuco

*A Deus, o líder servidor da criação.  
Aos meus pais, meus líderes servidores.  
A minha futura esposa, por me amar no que sou.*

## AGRADECIMENTOS

Tenho a oportunidade nestas linhas de ser eu mesmo, de expressar minha gratidão sem a obrigatoriedade de utilizar uma linguagem formal e acadêmica. Eis aqui a seção mais humanizada desta dissertação, que de mim exigiu tanto esforço, mas que foi carente de muitas pessoas para sua conclusão.

Agradeço primeiramente a Deus, Senhor da vida, autor e consumidor de todas as coisas. A fé que Nele possuo me faz acreditar que tudo é graça, e devo reconhecer que sua graça me alcançou e me sustentou do início ao fim do mestrado. Aliás, do início ao fim de tudo na minha vida.

Agradeço de um modo especial àqueles que são para mim e meus três irmãos, verdadeiros líderes servidores: José Clovis e Carmem Rejane, meus pais. Quero registrar aqui todo meu reconhecimento e amor. Penso que vocês deveriam receber este título no meu lugar, porque acreditaram nele, gastaram tempo rezando por mim, ajudaram além do que podiam, e apostaram tudo nesta conquista, inclusive o dinheiro que para nós é tão suado. Só a gente sabe como foi sofrido, mas agora devo toda reverência a vocês que nunca hesitaram em servir a mim e aos meus irmãos. Sou eternamente grato por tudo, e orgulhoso de ter vocês como meus pais. Espero poder pagar esta dívida com meu amor.

Agradeço especialmente a minha futura esposa: Sarah Vicente. Obrigado por intervir nos momentos necessários e silenciar quando precisei. Tenho certeza que saímos mais fortes ao término deste mestrado. Aprendemos que o amor suporta tudo! Todo esse tempo ao seu lado me fez acreditar que o amor existe. Eu não tenho dúvida que você foi à escolha mais acertada que fiz, porque em você eu encontrei um caminho seguro para amar, esperar e aprender a ser melhor.

Agradeço aos meus irmãos Clóvis Romero, Delson Neto e Cleyton Rogério. Vocês sempre acreditaram nos meus sonhos e me impulsionaram a ir além.

Agradeço as minhas cunhadas e cunhado por entenderem minhas ausências e mesmo assim continuarem desejando o sucesso dos meus projetos.

Agradeço com toda reverência ao professor Rodolfo Araújo de Moraes Filho, no qual posso chamá-lo de meu orientador. Vou além, posso chamá-lo de mestre, mentor, amigo. O senhor acreditou neste projeto mais do que eu, por isso que

consegui concretizá-lo. É alguém especial tanto do ponto de vista profissional como, sobretudo, humano. Alguém que se tornou referência para mim: um grande líder servidor.

Agradeço imensamente a Família da Esperança, especialmente nas pessoas de Frei Hans, Nelson Giovanelli, Iraci Leite, Edson André e Paula Cortez, que escancararam as portas desta admirada organização para que este trabalho fosse possível. Eis uma organização que sempre teve meu respeito e admiração, desde que a conheci. Senti-me constrangido com toda dedicação durante a pesquisa. Pude experimentar concretamente no contato e ao me debruçar na história da Comunidade, aquilo que vocês cantam com amor: “Coisa de Deus é a Fazenda da Esperança”. Não restam dúvidas! A vocês minha reverência e gratidão!

Agradeço também a Comunidade Manain, minha segunda casa, local que acompanha meus passos e me ensina a ser mais de Deus. Foi na Manain que iniciei meus primeiros estudos sobre Liderança Servidora e me encantei pela temática, por perceber que esta, vai além das teorias.

Agradeço a Luiza Cristina, minha prima, a grande responsável pela aventura de adiantar o mestrado para inserção na carreira de docente. Obrigado pela confiança e ensinamentos, jamais conseguirei retribuir tamanha generosidade comigo. Você conseguiu tornar meu sonho realidade mais rápido do que eu imaginava.

Agradeço também aos amigos que o mestrado me deu. Tenho certeza que fiz uma família em Recife e fortalecemos esta amizade porque choramos juntos, sorrimos e muito juntos, dividimos dores e conquistas. Obrigado por me suportarem e me ajudarem neste caminho. Para mim, vocês já são Mestres da vida.

Ainda há espaço para agradecer aos membros da banca examinadora, tanto na qualificação, como na defesa final. Obrigado por toda contribuição para melhoramento deste trabalho.

Agradeço ainda aos professores responsáveis pelo caminho que fiz nestes um ano e quatro meses de mestrado. Todo ensinamento profissional e humano foram essenciais para conquista deste título.

Costumo dizer que minha vida é uma eterna gratidão, e isso me torna mais feliz e realizado. Agradeço por tudo! Afinal, em todas as coisas podemos ser positivo, é só uma questão de escolha...

Muito obrigado!

*“Vocês dizem que eu sou o Mestre e o Senhor.  
E vocês têm razão, eu sou mesmo.  
Pois bem: eu, que sou o Mestre e Senhor, lavei os seus pés;  
por isso vocês devem lavar os pés uns dos outros.  
Eu lhes dei um exemplo: vocês devem fazer a mesma coisa que eu fiz.  
Eu garanto a vocês: o servo não é maior que o seu senhor,  
nem o mensageiro é maior do que aquele que o enviou.  
Se vocês compreenderam isso, serão felizes se o puserem em prática  
(João 13, 13-17).*



## RESUMO

Esta dissertação é o resultado de pesquisas que pretendem familiarizar a temática da liderança servidora no contexto nacional através de investigações empíricas nas organizações não-governamentais, conhecidas como Novas Comunidades. O estudo teve como objetivo analisar as principais características da Liderança Servidora que estão presentes na Família da Esperança pela percepção de integrantes que residem no Brasil. O embasamento teórico se deu na construção histórica dos conceitos de liderança, partindo das eras históricas até as abordagens contemporâneas, resultando nos argumentos que registram a liderança servidora na literatura; além disso, existiu um esforço para conceituar as Novas Comunidades. Trata-se então de uma pesquisa exploratório-descritiva com abordagem metodológica quantitativa. Para coleta de dados sobre liderança servidora, adotou-se o instrumento desenvolvido e validado por Dennis e Bocarnea (2005), a partir do modelo de mensuração de Patterson (2003), na versão em português elaborada por Luz (2011). A amostra foi formada por 301 membros da organização, espalhados pelo território nacional, que responderam o questionário numa versão *online*. Os dados foram analisados através de procedimentos ligados à estatística descritiva, tomando-se a média por medida de tendência central e o desvio-padrão por medida de dispersão. Além disso, uma Análise Fatorial em Componentes Principais foi aplicada para construção de fatores no intuito de melhor compreender o fenômeno em estudo. As primeiras conclusões indicam que o cenário organizacional pesquisado apresenta aderência aos conceitos da liderança servidora apontados por Patterson (2003), assim como, seus líderes acabam se comportando diante dos pressupostos indicados como líderes servidores. Em seguida, constatou-se a construção de dez fatores (altruísmo, humildade, confiança, encorajador, mediador, valores morais, modesto, visão, serviço e benfeitor) que parecem aderir aos pressupostos teóricos comumente associados ao tema.

**Palavras-chave:** Liderança. Liderança Servidora. Novas Comunidades. Organizações Não-Governamentais. Organizações Religiosas.

## ABSTRACT

This dissertation is the result of researches that intend to familiarize the topic of the servant leadership in the national context through empirical investigations in nongovernmental organizations, known as New Communities. The study had as objective to analyze the main characteristics of the Servant Leadership that are present in the Family of Hope by the perception of members residing in Brazil. The theoretical basis was the historical construction of the concepts of leadership, starting from the historical eras to the contemporary approaches, resulting in the arguments that record the servant leader in the literature; in addition, there was an effort to conceptualize the New Communities. This is an exploratory-descriptive research with a quantitative methodological approach. For data collection on servant leadership, the instrument developed and validated by Dennis and Bocarnea (2005) was used, based on the Patterson measurement model (2003), in the Portuguese version developed by Luz (2011). The sample was formed by 301 members of the organization, spread throughout the national territory, who answered the questionnaire in an online version. The data were analyzed through procedures related to descriptive statistics, taking the average by measure of central tendency and the standard deviation by measure of dispersion. In addition, a Factorial Analysis in Principal Components was applied to construct factors in order to better understand the phenomenon under study. The first conclusions indicate that the organizational scenario researched adheres to the concepts of the servant leadership pointed out by Patterson (2003), as well, their leaders end up behaving before the assumptions indicated as servant leaders. Ten factors (altruism, humility, trust, encouragement, mediator, moral values, modest, vision, service and benefactor) were then observed, which seem to adhere to the theoretical assumptions commonly associated with the theme.

**Keywords:** Leadership. Servant Leadership. New Communities. Non-Governmental Organizations. Religious Organizations.

## SUMÁRIO

1.	<i>INTRODUÇÃO</i> .....	17
1.1.	Delimitação do Problema .....	17
1.2.	Objetivos .....	21
1.2.1	Objetivo Geral .....	21
1.2.2	Objetivos Específicos .....	21
1.3.	Justificativas .....	22
1.3.1	Justificativas Teóricas .....	22
1.3.2	Justificativas Práticas .....	22
2.	<i>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</i> .....	24
2.1.	Liderança .....	24
2.2.	Eras Clássicas da Liderança.....	245
2.2.1	Era da Personalidade.....	26
2.2.2	Era da Influência .....	27
2.2.3	Era do Comportamento .....	27
2.2.4	Era da Situação e da Contingência .....	29
2.2.5	Era Transacional .....	30
2.2.6	Era da Anti-liderança e da Cultura .....	31
2.2.7	Era Transformacional .....	32
2.3	Abordagens Contemporâneas da Liderança .....	33
2.3.1	Liderança em Complexidade .....	34
2.3.2	Liderança Compartilhada, Coletiva ou Distribuída .....	35
2.3.3	Liderança Espiritual .....	36
2.3.4	Liderança Virtual.....	37
2.3.5	Liderança Autêntica.....	37
2.4	Liderança Servidora .....	38
2.4.1	Modelo de Spears.....	42
2.4.2	Modelo de Laub .....	43
2.4.3	Modelo de Russell e Stone.....	43
2.4.4	Modelo de Patterson.....	45
2.5	As Novas Comunidades na Igreja Católica .....	46
3.	<i>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</i> .....	48
3.1	Natureza e Delineamento da Pesquisa.....	48
3.2	População e Amostra.....	49

3.3 Instrumento de Coleta de Dados .....	51
3.4 Análise de Dados .....	52
3.4.1 Estatística descritiva.....	52
3.4.2 Análise fatorial.....	53
4. ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	54
4.1 Dados Demográficos da Amostra .....	54
4.2 Análise Descritiva da Importância e Frequência.....	54
4.3 Construção dos Fatores.....	63
5. CONCLUSÕES.....	77
5.1 Limitações do Trabalho.....	79
5.2 Recomendações.....	79
REFERÊNCIAS.....	81
APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	95
ANEXO A – ADAPTAÇÃO DO QUESTIONÁRIO MODELO DE PATTERSON .....	115

## LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1. Modelo de mensuração da liderança servidora de Russell e Stone .....	43
Figura 2.2. Aperfeiçoamento do modelo de Russell e Stone .....	43
Figura 2.2. Construções virtuosas do modelo de Patterson .....	44
Figura 3.1. Variáveis observadas e formação de fatores .....	52
Figura 4.1. Distribuição dos respondentes por estados .....	53
Figura 4.2. Distribuição dos respondentes quanto ao gênero .....	54
Figura 4.3. Distribuição dos respondentes quanto à forma de adesão na Família da Esperança .....	55
Figura 4.4. Distribuição dos respondentes quanto às etapas para adesão .....	56
Figura 4.5. Mosaico 1 ( <i>Estudo na Comunidade Manain</i> ) .....	74
Figura 4.6. Mosaico 2: Características da Liderança Servidora na Família da Esperança .....	74

## LISTA DE TABELAS

Tabela 4.1 – Distribuição dos respondentes quanto ao tempo de participação na Família da Esperança .....	57
Tabela 4.2 – Medidas da importância e frequência do amor <i>ágape</i> .....	58
Tabela 4.3 – Medidas da importância e frequência da humildade .....	58
Tabela 4.4 – Medidas da importância e frequência do altruísmo .....	59
Tabela 4.5 – Medidas da importância e frequência da visão .....	60
Tabela 4.6 – Medidas da importância e frequência da confiança.....	61
Tabela 4.6 – Medidas da importância e frequência da confiança.....	61
Tabela 4.7 – Medidas da importância e frequência do <i>empowerment</i> .....	62
Tabela 4.8 – Medidas da importância e frequência do serviço .....	62

## LISTA DE QUADROS

Quadro 2.1 – O contraste entre a liderança comando e a liderança servidora .....	39
Quadro 4.1 – Teste de Adequação KMO e de esfericidade de <i>Bartlett</i> .....	63
Quadro 4.2 – Variância total explicada.....	64
Quadro 4.3 – Matriz de Fatores (Análise em Componentes Principais).....	66
Quadro 4.4 – Distribuição das variáveis por fator e porcentagem de explicação .....	67

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AIDS:	SÍNDROME DA IMONUDEFIÊNCIA ADQUIRIDA ( <i>ACQUIRED IMMUNODEFICIENCY SYNDROME</i> )
AF:	ANÁLISE FATORIAL
KMO:	<i>KAISER-MEYER-OLKIN</i>
MSA:	<i>MEASURE OF SAMPLING ADEQUACY</i>
FA:	FAMÍLIA DA ESPERANÇA



## **1. INTRODUÇÃO**

No capítulo introdutório desta Dissertação, são dispostos a Delimitação do Problema e a Pergunta de Pesquisa, os Objetivos – geral e específicos - e as Justificativas teóricas e práticas para o estudo em questão. É um estudo exploratório-descritivo sobre o fenômeno da Liderança Servidora na percepção dos integrantes da Família da Esperança, uma organização não governamental, nomeada pela Igreja Católica de Nova Comunidade.

### **1.1. Delimitação do Problema**

Diante das exigências da sociedade por melhores condições de trabalho e vida, as organizações são conduzidas à percepção da necessidade de alinhar as estratégias de conduta com o meio ambiente, o ambiente social e o mundo dos negócios (CAVALCANTI *et al.*, 2009). Torna-se considerável a necessidade de comportamentos e habilidades humanísticas, justas e éticas por aqueles que desempenham papéis de liderança no contexto organizacional atual (VAN DIERENDONCK, 2011).

A temática da liderança está introduzida no campo de estudos do comportamento organizacional, que busca analisar os comportamentos dos indivíduos e grupos na esfera organizacional (SIQUEIRA, 2002). A liderança tem ocupado posição de destaque nas pesquisas em administração, alcançando diversos campos de investigação, à medida que, observam-se latências nas novas lacunas desse campo de pesquisa (BERGAMINI, 2008).

Adriano e Godoi (2014) aduzem que mesmo com os primeiros registros científicos da liderança aparecendo há mais de um século, os pesquisadores ainda encontram uma lacuna no consenso que direciona os conceitos centrais. As autoras afirmam que numa análise da literatura científica desta temática, observam-se diversos horizontes epistemológicos que se esforçam para definir a liderança e lidam com a sucessão de teorias e abordagens evolutivas. Dinh *et al.* (2014) apontam que, nos anos 70 uma pesquisa buscou analisar mais de 3.000 estudos sobre liderança e após quarenta anos de pesquisas, muitas conclusões da temática foram tiradas sem um consentimento integrado dos pesquisadores. Segundo os autores, essa mesma realidade é presenciada na análise atual da literatura científica sobre liderança.

Estudar liderança e dar sentido às pesquisas desta temática é uma tarefa no mínimo intimidadora, por ser um campo fértil e amplo, que conta com uma massa de trabalhos publicados. A liderança ocupa destaque nos estudos das Ciências Sociais, sua potencialidade a torna um dos fenômenos mais estudados principalmente no contexto da Gestão e da Administração (DAY; ANTOMAKIS, 2012). Presente em diversos contextos organizacionais ou grupos sociais, a liderança carrega um fértil campo de estudos e pesquisas pelo interesse multidisciplinar que oferece (BASS, 2008).

Mesmo diante de uma ampla gama de definições, no direcionamento das pesquisas de liderança observam-se algumas conclusões universais: a) a complexidade do fenômeno que procede em diversos níveis analíticos (CHO; DANSEREAU, 2010; WANG; HOWELL, 2010; DINH *et al.*, 2014); b) o fenômeno compreende diversos fatores módicos e de mediação (DERUE *et al.*, 2011; DINH *et al.*, 2014); e c) acontece em tempo duradouro (DAY; SIN, 2011; DINH *et al.*, 2014).

Com a evolução dos estudos e o surgimento das diversas abordagens, é importante trazer para esta problemática um retrato atual das pesquisas em liderança, assim como, suas tendências no contexto nacional e internacional. A revisão sistemática de Fonseca, Porto e Borges-Andrade (2016) aponta para um cenário de pesquisas nacionais focado em temas como Papéis do Líder, Perfis de Lideranças, Poder, Competências Gerenciais, Mudança e Criatividade e Bem Estar; enquanto as pesquisas internacionais estão preocupadas com as Características do Líder, Comportamentos Gerenciais, Efeitos do Contexto/Situação, Relação Líder-Liderado, e Antecedentes e Consequentes da Liderança. Tratando de tendências, a mais recente revisão sistemática internacional sobre o tema, revela algumas abordagens que estão em evidência no interesse dos pesquisadores: 1) liderança em complexidade (*Complexity Leadership*); 2) liderança compartilhada, coletiva ou distribuída (*Shared, Collective, or Distributed Leadership*); 3) a centralidade no liderado e na sua percepção sobre o líder (*Updates on Follower-Centric Views*); 4) liderança espiritual (*Spirituality and Leadership*); 5) liderança virtual (*E-Leadership*); 6) liderança autêntica (*Authentic Leadership*); e 7) liderança servidora (*Servant Leadership*) (AVOLIO; WALUMBWA; WEBER, 2009), foco deste estudo.

Mesmo promitentes, as sete abordagens (AVOLIO *et al.*, 2009) que direcionam para os novos estudos em liderança estão em fase de maturação, e

necessitam de uma melhor delimitação conceitual e conseqüentemente de maiores evidências empíricas (FONSECA; PORTO; BORGES-ANDRADE, 2016). Porém, os interesses dos estudiosos da liderança estão claramente direcionados para uma perspectiva de interação entre o líder e o seguidor, que geram uma visão compartilhada, relacional e global neste fenômeno (AVOLIO *et al.*, 2009).

Como citado no início desta sessão, os tempos estão mudando, conseqüentemente, as visões de comportamento organizacional e liderança também. Diante destas mudanças, sugere-se uma busca por estilos de gestão que levem em consideração, principalmente, à ética e a centralidade nas pessoas, sendo a inovação e o bem-estar dos colaboradores uma prioridade para os diversos contextos organizacionais. Analisando os novos posicionamentos do comportamento organizacional, a liderança tem sido indicada como decisiva para o comprometimento dos colaboradores e a ascensão das organizações, principalmente os estilos que proporcionam um comportamento ético e solícito (LUTHANS, 2002; MACIK-FREY; QUICK; COOPER, 2009). Por isso, a liderança servidora, tem sido sugestiva para as necessidades atuais das organizações (VAN DIERENDONCK, 2011).

A liderança servidora citada primeiramente nos estudos de Greenleaf, nos anos de 1970, posiciona seu foco no crescimento pessoal e nas necessidades dos seguidores, acima de qualquer outra teoria da liderança (PATTERSON, 2003). O pensamento de Greenleaf (1977) é direcionado na perspectiva de que o líder servidor é aquele que serve primeiro. Porém, os pesquisadores e escritores ainda não encontraram uma definição exata da liderança servidora e nesta tentativa, se debruçam sobre modelos que exemplificam comportamentos deste fenômeno.

No Brasil, a liderança servidora é quase que desconhecida nas ciências sociais aplicadas, mas faz-se necessário citar a importância dada por autores internacionais como Greenlaf (1977), Spears (1995), Russell e Stone (2002), Patterson (2003), Dennis (2004), Dennis e Bocarnea (2005), Barbuto e Wheeler (2006), Wong e Davery (2007), Liden *et al.* (2008), Sendjaya, Sarros e Santora (2008) e Van Dierendonck e Nuijten (2011) que têm se esforçado na construção deste conhecimento.

O interesse deste estudo também está em ampliar as investigações das Organizações Não-Governamentais e sem fins lucrativos, entendendo que o campo

de estudos da administração perpassa por todos os contextos organizacionais. Para isso, faz-se necessário, a compreensão dos três setores que compõem a sociedade civil: Primeiro Setor, com finalidade pública-estatal; o Segundo Setor, com finalidades privadas; e o Terceiro Setor com finalidades públicas não-estatais (TACHIZAWA, 2007). Logo, o Terceiro setor, se caracteriza por ser organizado independente dos outros setores, ter atribuição não-governamental, e motivar o aspecto do voluntariado no comportamento das pessoas sem a finalidade do lucro (FERNANDES, 1994), vale destacar que este termo foi inserido no Brasil, no final da década de 1970 (MONTAÑO, 2010). Num cenário complexo de gestão nos diversos estilos organizacionais, tem-se apontado para uma necessidade de expansão das Organizações do Terceiro Setor no Brasil e no mundo (HUDSON, 1999), principalmente pela contribuição social e econômica (CENTRO DE ESTUDOS DA SOCIEDADE CIVIL DA UNIVERSIDADE JOHNS HOPKINS, 2004).

À medida que, esta pesquisa se dá numa Organização Não-Governamental, sem fins lucrativos, enquadrada no Terceiro Setor, e vinculada à Igreja Católica, algo que fortalece a intencionalidade do estudo é observar que este estilo de organização surge no Brasil através, justamente, das igrejas cristãs na metade do século XVI com a tradição das Santas Casas, que se comprometiam na assistência das comunidades necessitadas de políticas sociais básicas, saúde e educação. Este suporte perpassou o período colonial e foi inserido no início do século XIX, momento que é datado a origem da participação das entidades sem fins lucrativos no país (GESET, 2001).

São poucos os estudos encontrados na literatura científica nacional sobre o tema da liderança em organizações sem fins lucrativos (KEARNS *et al.*, 2015), e na perspectiva da liderança servidora são escassos. Pesquisas como a de Luz (2011), Dias (2017) e a de Dias e Moraes Filho (2018), indicam à possibilidade da aplicação desta abordagem neste estilo de organização, assim como, as contribuições que estudos deste tipo podem oferecer na contextualização e na prática do fenômeno.

A Família da Esperança é uma Associação privada internacional de fiéis, nascida em 1983, e enquadrada pela Igreja Católica como uma das Novas Comunidades. Sendo uma organização religiosa, sem fins lucrativos, é formada por jovens e adultos, homens e mulheres, uns com vocação celibatária e outros casados: todos, porém, com a mesma disponibilidade de servir. A principal atividade

dos membros da Família da Esperança está nas Fazendas da Esperança, espaços espalhados em todos os estados brasileiros e em quinze países do mundo, que fortemente trabalham na reabilitação de dependentes químicos, alcoólatras, portadores de AIDS e, crianças e adolescentes de rua. A instituição tem contribuído para o desenvolvimento social e ambiental dos locais de instalação, já que nestes espaços são trabalhados um tripé filosófico que firma a identidade da organização: convivência em família, trabalho e espiritualidade. A importância deste tripé diferencia os trabalhos da Família da Esperança com as Fazendas da Esperança de outras instituições que propõem o mesmo serviço, principalmente por não utilizar medicamentos na reabilitação dos internos. Outro fator importante são os trabalhos desenvolvidos que caracterizam a organização como sustentável, sendo o próprio local de instalação proposital para o desenvolvimento de trabalhos agrícolas e de reciclagem, além da produção de cosméticos a partir da babosa (FAZENDA DA ESPERANÇA, 2016).

Após explanação dos fatos anteriores, emerge a seguinte pergunta de pesquisa que norteia este estudo: *Quais características da Liderança Servidora estão presentes na Família da Esperança, pela percepção dos integrantes que residem no Brasil?*

## **1.2. Objetivos**

A seguir serão destacados os objetivos desta pesquisa. Primeiramente o objetivo geral e em seguida, derivados deste, os objetivos específicos, cujo alcance, permitirá responder a pergunta de pesquisa.

### **1.2.1 Objetivo Geral**

Analisar as principais características da Liderança Servidora que estão presentes na Família da Esperança pela percepção dos integrantes que residem no Brasil.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

A partir do objetivo geral, são traçados os seguintes objetivos específicos:

- 1) Mapear através dos registros científicos os atributos que caracterizam a liderança servidora;
- 2) Identificar a frequência dos comportamentos típicos da Liderança Servidora;

- 3) Quantificar aspectos particulares da Liderança Servidora associados à natureza do grupo pesquisado.

### **1.3. Justificativas**

A seguir são oferecidos argumentos, a fim de justificar a relevância do estudo teórica e praticamente.

#### **1.3.1 Justificativas Teóricas**

Abaixo são listados alguns argumentos teóricos que justificam a pesquisa:

- a) Apesar da temática da liderança estar em ascensão nos estudos das Ciências Sociais Aplicadas, são poucos os estudos encontrados no Brasil sobre a abordagem da liderança servidora, carecendo de investigações que contribuam para explanação teórica no contexto nacional;
- b) esta pesquisa será a continuação do único estudo registrado nacionalmente e internacionalmente realizado pelo próprio autor, que busca observar o fenômeno da liderança servidora em Novas Comunidades, este debate retira a visão da Administração apenas do contexto empresarial e reforça a importância da gestão nos diversos estilos organizacionais;
- c) existe um número crescente de Novas Comunidades no Brasil e no mundo, que faz surgir a necessidade de estudos que possam facilitar o desenvolvimento dessas organizações, servindo de cenário para abstração dos ideal-tipos teóricos e casos de experimentação conceitual; e
- d) o conhecimento aprofundado da liderança servidora, tem atualizado o campo científico e empírico, revelando as diversas formas de liderar.

Posteriormente, apresentam-se as justificativas de caráter mais aplicado.

#### **1.3.2 Justificativas Práticas**

A relação de itens seguidamente apresenta itens que justificam a relevância prática deste projeto e seu potencial de desenvolvimento:

- a) A comprovação da aplicabilidade da liderança servidora pode levar a uma maior atenção por parte das organizações brasileiras quanto às vantagens deste estilo de liderar;

- b) o modelo de gestão das Novas Comunidades, exige líderes comprometidos com o desenvolvimento dos integrantes, o que gera uma preocupação maior com o pessoal, e a necessidade de aprofundar o estilo de liderança servidora; e
- c) esta pesquisa gera interesse da organização objeto de estudo, por permitir a identificação de líderes que possuam características de liderança servidora, tornando-se um importante auxílio no processo de sucessão da Família da Esperança.

O capítulo seguinte é constituído pela proposta de fundamentação teórica, nos principais enfoques que serão abordados no trabalho final que servirão de suporte a todo estudo realizado.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

O objetivo deste capítulo é apresentar um embasamento teórico sobre os principais construtos envolvidos na pesquisa em cinco seções que se subdividem.

A primeira seção tem o propósito de oferecer uma visão geral e específica do tema liderança. Assim, são apresentados os principais conceitos de liderança, destacando os esforços para situá-la na literatura científica das Ciências Sociais Aplicadas.

Na seção seguinte trabalha-se para apresentar o desenrolar histórico das teorias clássicas da liderança, situando-as em suas eras de investigação.

Assim sendo, a terceira seção aponta para o contexto atual das pesquisas em liderança, apresentando as abordagens contemporâneas intituladas de nova liderança.

Este esforço resulta na apresentação da quarta seção, que numa visão mais específica, revela a contextualização da liderança servidora, foco desta pesquisa. São apresentados nesta seção, os principais modelos de mensuração da liderança servidora, acreditando que o conhecimento destes modelos, justifica a escolha pelo modelo de Patterson (2003) para o alcance dos objetivos desta pesquisa.

Por fim, a quinta seção foca na contextualização das chamadas Novas Comunidades, situando uma visão geral deste estilo de organização.

### **2.1. Liderança**

A etimologia da liderança ergue-se do verbo inglês *lead*, cujo principal significado está em conduzir (CAVALCANTI *et al.*, 2009), sendo assim, o papel do líder está relacionado com a condução de grupos ou equipes (LACOMBE; HEILBORN, 2008). Alguns autores apontam o surgimento do termo liderança por volta do ano 1300 da era cristã (BERGAMINI, 1994), outros ainda afirmam que o tema já era dissertado pelos filósofos gregos (NORTHOUSE, 2004), no entanto, distante do campo da história e filosófico, a liderança é encontrada nos registros científicos há mais de um século (ADRIANO; GODOI, 2014).

Diante de um vasto hemisfério epistemológico, observa-se que, os estudiosos da liderança acabam, muitas vezes, conceituando-a numa perspectiva individual,



destacando os aspectos deste fenômeno que lhes pareçam mais significativos (YUKL, 2006). É importante notar que o conceito de liderança sobrepõe às definições de líder e liderado, sendo um processo relacional de ambos com a situação (NORTHOUSE, 2004; BRYMAN, 2004; SPECTOR, 2005; FIORELLI, 2008; KOUZES; POSNER, 2007; BENNIS, 2007). Por isso, Crevani, Lindgren e Packendorff (2010), apontam que a liderança abrange processo, práticas, e até mesmo, interações que ocorrem interiormente no grupo. Isso condiz com o que Heifetz (1998) já definia: a liderança, como uma prática de associação entre pessoas, com o objetivo de superarem desafios e transformações necessárias para o alcance do propósito comum.

Diante da perspectiva que entende a liderança como uma prática, surge um debate na literatura sobre a semelhança entre liderança e gestão, já que ambas promovem interatividade entre pessoas com objetivos comuns (YULK, 1999; NORTHOUSE, 2004; MINTZBERG, 2010; HARTLEY; BENINGTON, 2011). Neste sentido, deve-se primeiramente perceber a abrangência dos dois constructos. Gerir seria uma ação formalizada na estrutura hierárquica dos diversos contextos organizacionais, que direcionam o gestor a se responsabilizar por outras pessoas, podendo ser entendido como um líder formal. Liderança sobrepõe estruturas hierarquizadas, é uma prática, acontece dentro e fora das organizações; se dentro, não necessita de formalização, o líder pode ser reconhecido pelos seguidores mesmo que não seja formalmente reconhecido pela organização (ADRIANO, 2015).

A liderança ocorre em diversas formas de relação entre pessoas. É um conceito mais abrangente que o da gestão por superar o contexto organizacional/empresarial, e adentrar contextos políticos, sociais, e até mesmo pessoal (HARTLEY; BENINGTON, 2011). Mintzberg (2010), por exemplo, afirma que a liderança deveria ser um dos papéis do gestor, mesmo sendo difícil nas organizações conseguir perceber se em determinadas situações o gerente está liderando, ou apenas gerindo.

A partir da definição de liderança, a proposta da seção seguinte é apresentar à construção histórica das principais abordagens e situar a temática no contexto atual.

## **2.2 Eras Clássicas da Liderança**

Como já citado na seção anterior, a temática da liderança é estudada cientificamente há mais de um século. Muitos trabalhos publicados se esforçaram para apresentar a construção histórica das diversas abordagens da liderança. Porém, os autores acabam divergindo seus posicionamentos, destacando algumas abordagens e não se importando com outras que também participam desta construção histórica.

Van Seters e Field (1990) elaboraram uma sugestão de apresentação da construção histórica das abordagens da liderança no seu tempo, classificando-as em nove eras do pensamento sobre a liderança. Os autores preocuparam-se em apresentar esta evolução da matéria como um todo.

Deste modo, optou-se por apresentar neste trabalho, a revisão das abordagens da liderança, na sequência proposta por Van Sters e Field (1990), que alcança as perspectivas sugeridas até a década de 1980, esforçando-se para abranger o contexto histórico e o posicionamento dos principais autores na evolução dos estudos desta temática.

Após a apresentação das eras das abordagens da liderança até o final da década de 1980, terão destaque as abordagens contemporâneas, também conhecidas como abordagens da nova liderança que serão apresentadas posteriormente revelando as perspectivas atuais dos estudos.

### **2.2.1 Era da Personalidade**

Para iniciar a cronologia, podem-se destacar dois textos produzidos na era antiga e medieval que falam de liderança, e que até os dias atuais ainda são reportados. O primeiro deles seria “A Arte da Guerra”, considerado como o primeiro e talvez, mais conhecido manual sobre liderança; este é confeccionado a partir dos ensinamentos de Sun Tzu, datado entre 400-320 a.C. E o segundo, seria o livro “O Príncipe”, datado entre 1513-1514, onde Machiavel reflete sobre práticas de liderança deste tempo.

Mas a primeira das eras da liderança reconhecida é a da personalidade, sustentada até a década de 1940 (VAN STERS; FIELD, 1990). Duas abordagens são mencionadas nesta era: a primeira conhecida como abordagem dos grandes

homens, que buscou diferenciar os grandes homens históricos das massas (SCHERMERHORN JR.; HUNT; OSBORN, 2008); e a segunda conhecida como abordagem dos traços, que buscou identificar traços e qualidades inatas de um líder numa tentativa de diferenciar os líderes dos não-líderes (DAY; ANTONAKIS, 2012).

Os esforços das abordagens da era da personalidade começaram a enfraquecer a partir dos testes empíricos das hipóteses estabelecidas, quando percebido que as características e traços indicados, poderiam ser encontradas tanto nos líderes como naqueles considerados não-líderes (CHEMERS, 2000). Além disso, foram criticadas por não analisarem a liderança como fenômeno abrangente, sendo deterministas, principalmente por não considerarem fatores situacionais, focando quase que exclusivamente na figura do líder (NORTHOUSE, 2004).

Considerando que a liderança não pode ser exclusivamente entendida por traços, e sem a comprovação do líder nato, as pesquisas na área tenderam para uma próxima perspectiva.

### **2.2.2 Era da Influência**

A era da influência (VAN STERS; FIELD, 1990) está em evidência principalmente na década de 1950. Destaca-se especialmente a existência de uma associação entre o líder e o liderado, retirando a perspectiva apenas do líder solitário.

Diante desta relação entre líder e liderado, surgem nesta época, estudos como o de French e Raven no ano de 1959, que apresentam cinco espécies de poder na relação de dois indivíduos: 1) o poder da remuneração; 2) o poder coercitivo; 3) o poder legitimado; 4) o poder de referência; 5) o poder do *expert*.

Os estudos sobre poder nascidos nesta era têm seus reflexos até a atualidade.

### **2.2.3 Era do Comportamento**

O terceiro movimento, nomeado de era do comportamento (VAN STERS; FIELD, 1990), teve seu apogeu nas décadas de 1950 e 1960, as pesquisas nesta época buscaram identificar os padrões de comportamentos, analisando o que o líder faz e como age (MELO, 2004). Vale ressaltar que este período é orientado pela

racionalidade na administração, causados pela expansão da indústria e pelo surgimento das grandes corporações (GRINT, 2011).

Yulk (2006) aponta que o foco dos pesquisadores das abordagens comportamentais estava em analisar o comportamento dos líderes no ambiente de trabalho. E Bryman (2004) ressalta que nestes estudos, mesmo com o enfoque na figura do líder, o comportamento do grupo também passou a ser considerado.

As abordagens comportamentais tiveram seu momento mais expressivo de pesquisa nos estudos realizados nas Universidades de Ohio e Michigan. Na Universidade de Ohio, os pesquisadores apontaram o comportamento do líder relacionado a duas dimensões: a estrutura iniciante, que seriam os comportamentos voltados para o alcance dos objetivos; e a consideração, sendo os comportamentos direcionados a preocupação com a satisfação dos liderados. Nesta mesma época, os pesquisadores da Universidade de Michigan indicaram nas suas pesquisas resultados muito parecidos, onde os fatores comportamentais seriam: a preocupação com a produção; e a preocupação com as pessoas (NORTHOUSE, 2004; YULK, 2006).

Os estudos de Ohio e Michigan contribuíram para o desenvolvimento do conhecido *Leadership Grid* (Grid da Liderança), que é utilizado para analisar características da liderança, considerando que os melhores líderes seriam aqueles que encontram o equilíbrio na orientação tanto para produção como para os seguidores (NORTHOUSE, 2004; YULK, 2006).

As abordagens comportamentais são frágeis por não possuírem uma aplicação universal (SCHERMERHORN JR; HUNT; OSBORN, 1999), além de muitos resultados empíricos serem contraditórios e inconclusivos (YULK, 2006). Porém, a era do comportamento é marcada pela importante mudança na instrumentalização das pesquisas em liderança, e muitos dos seus conceitos ainda são agregados em novas perspectivas dos estudos da liderança (DAY; ANTONAKIS, 2012).

Percebe-se, portanto, que os aspectos ligados às contingências situacionais não poderiam ser ignorados, principalmente por impactarem o estilo da liderança, deste modo, abre-se espaço para as novas perspectivas nos estudos da temática.

### 2.2.4 Era da Situação e da Contingência

As eras da situação e da contingência surgem no contexto da Guerra Fria, num momento em que os americanos avançam com a expansão no cenário global, levando em conta que a liderança passa a ser analisada mais racionalmente; essas eras são sustentadas até o final da década de 1960 (GRINT, 2011). Nestas eras, três abordagens são alavancadas: a abordagem situacional; a abordagem contingencial de Fiedler; e abordagem do caminho-meta.

Na abordagem situacional, a premissa básica está em perceber que os fatores situacionais afetam a liderança. Deste modo, os traços, comportamentos ou estilos, não podem ser observados isoladamente neste fenômeno, dependendo da adequação entre líder, liderado e situação (BOWDITCH; BUONO, 2002). Por isso, os líderes deveriam atuar de acordo com as necessidades de cada situação, percebendo as características críticas e comportamentos exigidos (AVOLIO; GARDNER, 2005).

A abordagem contingencial procurou relacionar um comportamento a um contexto específico (CHEMERS, 2000), sendo um avanço nas pesquisas em liderança, pela capacidade de considerar questões dos traços e do comportamento do líder, da capacidade de influenciar o liderado e do contexto. A teoria proposta por Fiedler no seu estudo de 1971 é considerada a principal desta abordagem, no estudo, o autor desenvolveu o *Last Preferred Co-Worker Scale* (Questionário do Colega de Trabalho Menos Preferido), onde são apresentados adjetivos para avaliação de um indivíduo considerado como o pior colega de trabalho. Quando o mesmo é avaliado com aspereza, o estudo revela que o avaliador possui tendências a ser um líder preocupado com as tarefas. Se o colega de trabalho menos preferido for avaliado positivamente, provavelmente o líder seria orientado para a relação. A teoria de Fiedler é caracterizada como contingencial porque evidencia que a orientação do líder depende dos seguidores e da situação para a eficácia da liderança (WAGNER III; HOLLENBECK, 2006).

Existe uma diferença entre a abordagem situacional e contingencial: a primeira indica que para cada contexto é preferível certo perfil de liderança, podendo haver uma troca do líder para adequar-se às necessidades; a segunda reporta ao líder flexível que se adequa a realidade apresentada.

Também merece destaque nas eras da situação e contingência a abordagem do caminho-meta (*path-goal*), apresentada no trabalho de House em 1971. A principal proposta desta abordagem é de que o líder pode ajudar os seguidores no alcance das metas, viabilizando apoio necessário. Sendo assim, o líder deve possuir determinado estilo de liderança, definindo objetivos, desenhando o caminho a ser trilhado, removendo possíveis obstáculos para alcance dos objetivos e, conseguinte, oferecendo suporte à equipe (NORTHOUSE, 2004). O destaque desta abordagem está na ideia de que, a partir da classificação das metas, o líder conseguirá motivar os seguidores, levando-os ao desejo de esforço para melhor desempenho, o que conseqüentemente acarretará na satisfação com o trabalho. Tudo isso depende de aspectos contingenciais, como grau de estruturação da tarefa, ambiente organizacional e características dos seguidores (BASS, 2008).

As três abordagens apresentadas são criticadas por se basearem em variáveis complexas de serem mensuradas, o que resultou no questionamento dos testes empíricos dos instrumentos apresentados pelos autores. Conseqüentemente, percebe-se que essas abordagens se tornaram apenas acréscimo da construção histórica dos conceitos de liderança, principalmente pela ausência de novos trabalhos que as utilizem (DINH *et al.*, 2014). A primeira década do século XXI aponta apenas 1% dos trabalhos publicados destas abordagens (GARDNER *et al.*, 2010).

### **2.2.5 Era Transacional**

A era transacional indica uma nova reflexão sobre liderança, observando-a como um processo de interação social de mútua influência entre líderes e liderados, e supera a perspectiva de estar ligada somente a pessoa ou a situação. Eis a era que considera o processo de influência líder e liderado (VAN STERS; FIELD, 1990).

Desse modo, a abordagem da troca líder-liderado (*leader-member exchange theory* ou LMX) se destaca nesta era. Para melhor compreensão, Graen e Uhl-bien (1995) indicam dois grupos de relacionamentos entre líder e liderados, o *in-group* (dentro do grupo) que seria o grupo dos seguidores mais próximos do líder, e o *out-group* (fora do grupo) como sendo o grupo que opta por estar mais distante, ou fora deste formato. Os autores apontam que os relacionamentos hierarquizados possuem variações, como por exemplo: a ligação causada pelos papéis definidos num contrato formal de trabalho e as relações de alta qualidade que se baseiam no

alto envolvimento e respeito. Porém, o vínculo formal do contrato de trabalho não seria satisfatório para estimular o empregado à obtenção de maiores resultados, o líder teria o papel de oferecer aos liderados: influência na tomada de decisão; níveis de comunicação mais abertos; suporte e confiança; e benefícios diante do maior nível de comprometimento.

Algumas pesquisas empíricas desta abordagem apontam que os melhores resultados são promovidos no relacionamento de alta qualidade, aquele em que a confiança e o respeito mútuo entre líder e liderado estão presentes. Mesmo assim, existem lacunas deixadas nos estudos que carecem de um melhor desenvolvimento teórico, como por exemplo, um argumento que sustente a explicação dos fatores que despertariam uma relação de alta qualidade entre líder e liderado (NORTHOUSE, 2010).

### **2.2.6 Era da Anti-liderança e da Cultura**

Van Seters e Field (1990) descrevem a Era da Anti-Liderança como uma era que emergiu a partir de vários testes em pesquisas empíricas que se esforçavam para explicar o fenômeno da liderança até aquele momento. Porém, com resultados pouco conclusivos, surge o sentimento de descontextualização, ou ainda de que existiam variáveis que tentavam explicar a liderança, mas não conseguiam.

Surge nesta era o questionamento de onde estaria o domínio da liderança. Tentava-se compreender se a liderança residia no liderado, ao invés do líder, e buscavam-se substitutos à liderança, inserindo os estudos da temática numa perspectiva de descrença (SETERS; FIELD, 1990).

Posteriormente, os pensamentos da Era da Anti-Liderança foram substituídos na Era da Cultura. Os autores desta era propõem que a liderança não seria um fenômeno do indivíduo, ou de um pequeno grupo, mas estaria presente em toda cultura organizacional. Assim, a cultura poderia ser criada pela liderança em crescimento nos níveis mais baixos da organização e conseguinte, seria elevada para os níveis mais altos. Porém, novamente se cria uma ideia de liderança passiva e ausente (SETERS; FIELD, 1990).

Estas eras são pouco discutidas por autores atuais, mas merecem ser citadas, mesmo que não tenham conseguido criar novas abordagens, afinal, algo ainda estava faltando na contextualização da liderança.

### 2.2.7 Era Transformacional

A última era apresentada por Van Seters e Field (1990) foi intitulada de Era Transformacional; expressada principalmente pelas correntes que afirmavam nos estudos, que a motivação do liderado está ligada a aspectos intrínsecos à pessoa. Um era que emerge a partir da segunda metade da década de 1970 e, segundo Yulk (2006), teve forte impacto no interesse dos pesquisadores em assuntos como transformação e revitalização das organizações, principalmente por buscar produzir um comprometimento entusiástico nos subordinados.

A Era Transformacional é marcada pelo surgimento de duas abordagens: a da liderança carismática e da liderança transformacional. Mesmo com surgimentos em períodos diferentes, ambas se assemelham em muitos aspectos, e até são confundidas por alguns autores (HOUSE, 1977; BURNS, 1978).

A abordagem da liderança carismática analisa a relação líder-liderado, considerando o líder como possuidor de carisma, capaz de atrair o liderado pela identificação (NORTHOUSE, 2004). Os liderados aceitam livremente o líder carismático, o obedecem arbitrariamente, sentem afeição e por isso, são emocionalmente envolvidos na missão da organização, principalmente porque, para os seguidores, os líderes carismáticos seriam possuidores de crenças corretas (YULK, 2006). Para Shamir, House e Arthur (1993), o liderado identifica o líder como possuidor de um dom “divinamente inspirado”, tornando-o uma figura sobre-humana. Talvez seja por isso que grande parte das pesquisas sobre liderança carismática, têm se esforçado em diferenciar os comportamentos dos líderes carismáticos e não-carismáticos (ROBBINS, 2004).

Por sua vez, a abordagem da liderança transformacional, parte das ideias de Burns (2010), no seu trabalho publicado em 1978, que direciona a atenção para motivação e desenvolvimento dos liderados. Segundo o autor, esta abordagem está relacionada ao processo de induzir mudanças nas atitudes e pensamentos dos indivíduos na organização, e assim, desenvolver o comprometimento à missão, objetivos e estratégias organizacionais. Vale ressaltar que, diferente da abordagem transacional, que explica uma troca de favores e bens entre líder e liderado, a abordagem transformacional explica a influência do líder nos liderados, capaz de favorecer o processo de transformação da organização.



Esta abordagem emerge principalmente na década de 1990, momento que se percebe a competitividade nos mercados influenciados pela globalização, novas tecnologias e diferentes práticas de gerenciamento. Muitos pesquisadores se debruçaram nesta abordagem, aprofundando estudos teóricos e empíricos que contribuíram para contextualização da abordagem transformacional (WIZA; HLANGANIPAI, 2014).

O famoso modelo de Bass (1999) descreve cinco dimensões constitutivas, a partir da investigação de comportamentos da liderança transformacional, são elas: a) carisma; b) influência idealizada; c) motivação inspiradora; d) estimulação intelectual; e e) consideração individual.

Os estudos de Dinh *et al.* (2014) apontam a abordagem da liderança transformacional como uma das mais investigadas dentre as teorias estabelecidas. Confirmando o que Gardner *et al* (2010) indicam, como sendo a teoria que dominou no início do novo milênio as publicações na temática da liderança. Por isso, esta abordagem acaba influenciando até hoje os novos rumos dos estudos.

Eis a última das nove eras apresentadas por Van Seters e Field no seu trabalho publicado em 1990. Porém, faz-se necessário a partir daqui, apresentar as novas perspectivas que os estudos da liderança tomaram, principalmente com o surgimento das novas abordagens.

### **2.3 Abordagens Contemporâneas da Liderança**

Os modelos da nova liderança estão direcionando os estudos para comportamentos simbólicos do líder, como: sentimentos emocionais, valores morais, atenção individualizada, estimulação intelectual, capacidade de emitir mensagens inspiradoras e visionárias (AVOLIO; GARDNER, 2005; AVOLIO; WALUMBWA; WEBER, 2009).

Os destaques das novas perspectivas dos estudos estão em: 1) analisar a liderança de uma forma mais holística e positiva; 2) perceber como a liderança impacta os resultados das organizações; 3) evidenciar o liderado como parte essencial do fenômeno; 4) identificar o que de fato desenvolve a liderança; 5) apresentar a liderança como fenômeno distribuído e compartilhado nas organizações, entendendo sua complexidade e emergência; 6) destacar os líderes como modelos sociais, que geram nos liderados o desejo de imitá-los e desenvolvê-

los, aumentando assim o desempenho organizacional (CUNHA; REGO; CUNHA, 2007; AVOLIO; WALUMBWA; WEBER, 2009).

Conforme citado na problematização deste estudo, tratando de tendências, a mais recente revisão sistemática internacional sobre o tema, revela algumas abordagens que estão em evidência no interesse dos pesquisadores: 1) liderança em complexidade (*Complexity Leadership*); 2) liderança compartilhada, coletiva ou distribuída (*Shared, Collective, or Distributed Leadership*); 3) liderança espiritual (*Spirituality and Leadership*); 4) liderança virtual (*E-Leadership*); 5) liderança autêntica (*Authentic Leadership*); e 6) liderança servidora (*Servant Leadership*) (AVOLIO; WALUMBWA; WEBER, 2009). Por isso, as próximas seções apresentarão as novas abordagens este estado da arte.

### **2.3.1 Liderança em Complexidade**

Um sentimento de superação das teorias do século passado está sendo apresentado na literatura atual, o fato é que, os autores apresentam como diagnóstico a incompatibilidade dos modelos passados na dinâmica das organizações preocupadas com a economia orientada pelo conhecimento. Este cenário acende a visão da liderança dentro de um sistema interativo, imprevisível e dinâmico, cuja interação dos agentes está em redes de *feedback* complexas (UHLBIEN; MARION; MCKELVEY, 2007).

Uhl-Bien e Marion (2008) aduzem que a junção dos conceitos da teoria da complexidade aos estudos sobre liderança, resultou na chamada liderança em complexidade. Para Uhl-bien, Marion e Mckelvey (2007) o grande posicionamento da teoria da liderança em complexidade é que existiu uma falha no reconhecimento da liderança apenas como um ato de influência entre líder e liderado, fazendo-se necessário perceber a interação complexa de numerosas forças que interagem no fenômeno.

Esta teoria exprime que as organizações não podem ser enxergadas como estruturas simples e racionalizadas, assim, para liderança atingir um desempenho ideal deve-se levar em consideração a complexidade do contexto que a organização está inserida e precisa se adaptar (UHL-BIEN; MARION; MCKELVEY, 2007).

Para Avolio, Walumbwa e Weber (2009) a teoria da liderança em complexidade ainda carece de pesquisas substanciais, principalmente pela

complexidade de avaliação dos contextos dinâmicos. Surge assim a necessidade de pesquisas empíricas que retirem esta discussão apenas do contexto teórico.

### **2.3.2 Liderança Compartilhada, Coletiva ou Distribuída**

A liderança compartilhada, coletiva ou distribuída, são geralmente apresentadas em diferentes fluxos de pesquisa. Retira-se o foco apenas do indivíduo que lidera a equipe, percebendo-as como processos que envolvem vários membros da equipe, sendo abordagens intercambiáveis na literatura da liderança (AVOLIO; WALUMBWA; WEBER, 2009).

Percebe-se que as novas propostas de estudo sobre liderança, estão cada vez mais descentralizadas da figura do líder, entrando numa perspectiva pós-heroica deste indivíduo, observando-a como praticas e processos de pessoas que interagem num grupo (CREVANI; LINDGREN; PACKENDORFF, 2010).

Pearce e Conger (2003) referem-se a estes estilos de liderança como sendo um processo dinâmico e interativo entre indivíduos que se influenciam entre si, em grupos com objetivos comuns, que se esforçam para realização desses objetivos. Para Day, Gronn e Salas (2004), a ascensão dos conceitos de equipe e capacidade de liderança compartilhada revela a influência recíproca, que resulta em relações adicionais dos indivíduos da equipe.

É uma visão pós-heroica, principalmente por se tratar de uma análise compartilhada e distribuída no grupo, e não apenas na centralidade do líder (PEARCE; CONGER, 2003). Além disso, não considera os liderados como insignificantes e substituíveis (CREVANI; LINDGREN; PACKENDORFF, 2010).

Por serem abordagens recentes, carecem de algumas explicações e reflexões. Um caminho apresentado por Carson, Tesluk e Marrone (2007) é a análise do ambiente que se adeque a liderança compartilhada. Os autores afirmam que alguns fatores do clima organizacional como o propósito compartilhado, o apoio social e a voz do grupo, poderiam contribuir para liderança mais compartilhada nas equipes.

Além disso, como as demais abordagens da nova liderança, estas abordagens carecem de demonstrações empíricas, apresentando a ocorrência ou não do fenômeno nos diversos estilos organizacionais, principalmente porque as organizações estão remando para uma era orientada pelo conhecimento,

enfraquecendo os modelos “heroicos” (SPILLANE; ZUBERI, 2009; PEARCE; MANZ, 2014).

### **2.3.3 Liderança Espiritual**

Os autores que trabalham para explicar a liderança espiritual apontam duas correntes: os que relacionam liderança com aspectos da religiosidade, ou seja, com credos; e aqueles que defendem a espiritualidade como um sentido de preenchimento e motivação interior, independente de religião (DENT; HIGGINS; WHARFF, 2005; FRY, 2008). É uma literatura ainda escassa, mas que se esforça para relacionar o comportamento organizacional positivo com a espiritualidade (REGO; SOUTO; CUNHA, 2007).

Fry (2008) afirma que a prática da liderança está relacionada ao aspecto da espiritualidade, porque as pessoas estão considerando o trabalho e as organizações como parte da sua vida espiritual no contexto atual. Para Avolio, Walumbwa e Weber (2009) muitos autores relacionaram a estimulação do aspecto da espiritualidade no local de trabalho, para tentar explicar a sensação de vazio que determinados contextos acabam deixando no interior dos indivíduos. E remonta o pensamento de Fry (2008) que define a liderança espiritual como uma abordagem que busca motivar intrinsecamente o líder e os liderados, através da compreensão dos valores, atitudes e comportamentos necessários, gerando uma sensação de preenchimento interior pela participação de todos.

Morris (2009) explica a espiritualidade como a quarta dimensão universal da experiência humana, sendo assim, a dimensão espiritual seria a vertente humana que luta pela harmonia interior. Para Antunes (2013), esta perspectiva mesmo carecendo de investigações empíricas, na última década foi inserida na literatura organizacional.

O grande desafio desta área de pesquisa da liderança está na definição do significado de espiritualidade no ambiente de trabalho, sem relacioná-la a religião ou base filosófica específica, o que reflete na necessidade de melhor definição da chamada liderança espiritual (AVOLIO; WALUMBWA; WEBER, 2009).

### **2.3.4 Liderança Virtual**

O contexto tecnológico, em constante desenvolvimento, que através dos diversos equipamentos influenciam diretamente as relações das equipes, afeta a prática da liderança nas chamadas equipes virtuais (ZIGURIS, 2003). Desse modo, considera-se a formação dessas equipes nas relações das pessoas de diferentes organizações, departamentos, e até mesmo países, que conseguem interagir pelos mecanismos virtuais, envolvendo a chamada liderança virtual (AVOLIO; KAHAI; DODGE, 2001).

Para Zigurs (2003) as abordagens tradicionais da liderança acabam não conseguindo muitas vezes, explicar completamente a relação da liderança virtual com as equipes virtuais; as abordagens tradicionais se limitam a apresentar características da liderança cabíveis apenas nas interações face-a-face.

Espera-se que as pesquisas sobre liderança virtual possam evoluir na perspectiva de explicar como a tecnologia tem transformado os estilos de liderança tradicionais, afetando níveis individuais e coletivos (AVOLIO; KAHAI; DODGE, 2001). Além disso, Hambley, O'Neil e Kline (2006) apontam a necessidade de pesquisas de campo que possam analisar o elemento motivacional das equipes virtuais que trabalham em tarefas reais. E Weisband (2008) aduz que é necessário direcionar este campo de estudos para uma melhor compreensão da liderança em ambientes que não exigem meios de coordenação central.

### **2.3.5 Liderança Autêntica**

O início do século XXI é marcado pelos ataques terroristas, escândalos em grandes corporações, desafios socioambientais, além de crises econômicas, trazendo a carência de considerações éticas na liderança. Uma nova teoria desabrocha vigente da filosofia e psicologia positiva, e da ideia trazida pelos conceitos de comportamento organizacional positivo, nomeada de liderança autêntica (YULK, 2006). Aqui, destacam-se os problemas causados pela ênfase na liderança transformacional, principalmente porque a capacidade de transformar o liderado pode ser autêntica ou não-autêntica, causando problemas éticos. Surge à necessidade do entendimento de que os líderes que não assumem a postura transformacional podem e devem ser autênticos (SHAMIR; EILAM, 2005).

A liderança autêntica é para Avolio, Walumbwa e Weber (2009) uma das abordagens emergentes nos estudos da liderança, mesmo carregando um conceito ainda recente. A principal discussão dessa abordagem estaria em descobrir como seria uma liderança ética e efetiva que conseguisse lidar com os desafios atuais (LUTHANS; AVOLIO, 2003). Sabe-se que esta abordagem perpassa por diversas variáveis, mesmo que destaque a autenticidade como possivelmente estimulada pelos líderes através da autoconsciência, auto aceitação, autoconhecimento, ações e transparência relacional, confiança, integridade e altos padrões morais (GARDNER *et al.*, 2005).

Assim, Luthans e Avloio (2003, p. 243), apresentaram o conceito de liderança autêntica como:

um processo que apela às capacidades psicológicas positivas a um contexto organizacional altamente desenvolvido, o que resulta numa maior autoconsciência e autorregulação dos comportamentos positivos por parte de dirigentes e seguidores, promovendo o auto desenvolvimento positivo.

A proposta da liderança autêntica está em desenvolver líderes que pró-ativamente consigam direcionar seus liderados de forma ética e socialmente responsável dentro de ambientes positivos (GARDNER *et al.*, 2005).

Mesmo com alguns trabalhos publicados sobre liderança autêntica (GARDNER *et al.*, 2005), percebe-se a necessidade de um melhor estruturação da definição para medição, principalmente por ser confundida com outras abordagens e por estar nos primeiros estágios de desenvolvimento (AVOLIO; WALUMBWA; WEBER, 2009).

## **2.4 Liderança Servidora**

Para Spears (1993), Stone, Russell e Patterson (2004) e Van Dierendonck e Nuijten (2011), Greenleaf é considerado o primeiro autor que apresenta o conceito de liderança servidora, ainda na década de 1970. Para Van Dierendonck e Nuijten (2011) mesmo sendo uma abordagem com mais de trinta anos, tem sido redescoberta pelos acadêmicos a partir de meados da década de 1990, enquadrando-a como uma das abordagens da nova liderança.

Greenleaf (1977, p. 83) apresenta no seu trabalho seminal mais marcante e influente, *The Servant as Leader*, a referência de que “o líder servidor é o primeiro a servir... Começa com o sentimento natural que se quer servir para servir primeiro.

Então a escolha consciente traz um para aspirar e liderar”. Para Van Dierendonck e Nuijten (2011), esta é considerada a citação mais famosa nos estudos da liderança servidora, e todos os demais estudos acabam partindo desta definição.

Lopes (2009) explica que o líder deve ser o indivíduo que mesmo estando no centro da organização, está para servi-la e não para ser servido. Sustentando a afirmação de Greenleaf (1977) de que os primeiros líderes são os primeiros servos. Para o autor, o líder servidor se diferencia dos demais líderes que almejam o poder, afinal, para os líderes servidores o serviço surge como uma escolha secundária após o estabelecimento da liderança. Assim, outras abordagens da liderança apresentam como preocupação principal do líder o bem-estar organizacional, mas o líder servidor está genuinamente preocupado com seus seguidores, abrindo espaço para relacionamentos seguros e fortes no interior da organização (STONE; RUSSELL; PATTERSON, 2004). O propósito do líder servidor é servir os outros, encontrando nos esforços a busca da realização de tarefas para o bem comum (PAGE; WONG, 2000).

A característica do líder servidor está em ajudar as pessoas a serem e fazerem o melhor, retirando uma imagem limitada de um indivíduo destinado apenas à execução de tarefas, o mesmo está atento aos momentos e decisões como qualquer outro líder (PAGE; WONG, 2000). O quadro 2.1 apresenta as diferenças existentes entre líderes voltados para o comando e líderes servidores.

**Quadro 2.1 - O contraste entre a liderança comando e a liderança servidora**

<b>LIDERANÇA COMANDO</b>	<b>LIDERANÇA SERVIDORA</b>
O objetivo do líder é ser servido.	O objetivo do líder é servir a outros.
Interesse principal na imagem do líder e no seu avanço. Procura habilitar os subordinados no avanço do seu potencial, desqualificando a autopromoção e exaltando outros.	A autopreservação e a imagem pessoal estão na vanguarda da maioria das decisões. Todos os membros da equipe são considerados e aprovados antes de si próprio.
Direito de posição é mais importante que suas responsabilidades.	As responsabilidades são mais importantes do que vantagens do direito de posição.
Colaboradores são vistos e tratados com inferioridade e não usualmente convidados a participar.	Colaboradores são tratados com respeito, como parte do time, no qual se trabalha junto para conquistar os objetivos e tarefas.
As decisões são tomadas baseadas em informações importantes oferecidas.	As decisões são tomadas com informações compartilhadas.
Facilmente acessível apenas para pessoas com cargos mais alto.	Frequentemente visto interagindo com outros, mantendo uma atmosfera de portas abertas.
Cria uma atmosfera de dependência usando o poder da posição para influenciar.	Cria uma atmosfera na qual outros enxergam o potencial deles sendo encorajado e desenvolvido. O poder é usado para servir a outros.
O líder deve ser ouvido primeiro.	Quer ouvir as pessoas antes de tomar decisão.
Procura primeiro ser compreendido que compreender.	Procura primeiro compreender que ser compreendido.
Condena outros pelos erros e relutantemente assume a responsabilidade como um sinal de fraqueza.	Valoriza os trabalhadores e aprende com os erros.
Rejeita as críticas construtivas e assume o crédito pelas realizações	Incentiva entradas e comentários sobre os resultados. O processo é tão importante quanto as realizações.
Não treina outros para a função efetivamente.	Equipa e investe em outros com vistas ao avanço.
Seguidores baseiam-se na personalidade.	Seguidores baseiam-se no caráter.
Discernimento é o principal critério na tomada de decisão em segredo.	Princípios é o principal critério para que as decisões sejam tomadas abertamente
Usa a intimidação para silenciar críticas. Defensivo por natureza.	Congratula-se com uma discussão aberta para melhoria e está aberto para aprender com qualquer pessoa.
Ganha apoio a ideias através do engano, jogos de poder ou manipulação. As pessoas respondem por medo.	Ganha apoio a ideias através da lógica e persuasão. As pessoas respondem por respeito e um senso de serem corretas.
Promove aqueles que não questionam ou são flexíveis.	Promovem aqueles que demonstram uma contribuição de sucesso.
Autoridade baseada em controles externos em forma de regras, restrições e regulamentos mantidos pela força.	Autoridade baseada na influência interior através do encorajamento, inspiração, motivação e persuasão.
Responsável apenas aos superiores. Evita avaliações pessoais como interferência.	Responsável por toda organização. Congratula-se com avaliações pessoais como um meio para avaliar desempenho.
Se apega ao poder e a posição.	Estão dispostos a abdicar a favor de alguém mais qualificado.
Pequeno interesse em desenvolver sucessores competentes.	O desenvolvimento de liderança visa alta prioridade e possui o foco em servir a outros.

Fonte: Page; Wong (2000, p.4)



Para Page e Wong (2000) a influência do líder aos seguidores é manifestada na atitude do serviço, o que diferencia dos líderes preocupados com as tarefas, que acabam sem a sensibilidade de servir os outros. Ainda segundo os autores, esse líder consegue alcançar os objetivos zelando pelo espírito de comunidade, tendo como propósito o bem comum.

Neste cenário, é importante destacar que o termo “servidor” não é compreendido facilmente no contexto brasileiro. Por exemplo, mesmo apresentando uma ideia de servir, leva-se a compreensão da prática de serventes, criados ou domésticos, e ainda, por assemelhar-se ao termo “servidão”, na língua portuguesa relaciona-se a condição de servo ou escravo (WEISZFLOG, 2012). Desse modo, Almeida (2015) aponta para o significado deste termo na adequação ao comportamento do líder, sendo o líder servidor, presente na literatura internacional, aquele que se dedica e que possui um comportamento altruísta em relação aos seguidores. Percebe-se que para alcançarem este propósito, os líderes servidores devem estar prontos para partilhar o poder de decisão, instigar o potencial de liderança dos seus seguidores e estarem atentos respeitando às preocupações existentes (REED; VIDAVER-COHEN; COLWELL, 2011).

Pollard (1996) afirma que os líderes servidores trabalham buscando mostrar sua disponibilidade, principalmente pelo aprendizado adquirido na escuta dos liderados. O autor destaca algumas atitudes deste líder, como: o desejo de ouvir as pessoas nos diversos níveis da organização; a busca de tornar os ambientes acessíveis para o seu contato com os demais; e a disponibilidade em se colocar no lugar dos outros. Por isso, Greenleaf (2006) considera que o líder servidor precisa analisar se as necessidades do liderado estão sendo servidas, impulsionando-o a tornar-se um servo pelo desenvolvimento enquanto pessoa.

Outro aspecto da liderança servidora é a moderação entre raciocínio moral e comportamento ético, através da criação de uma cultura e clima organizacional (BROWN; TREVINO; HARRISON, 2005). O líder servidor muitas vezes é visto como líder pelos demais, principalmente pelo seu propósito de serviço às pessoas, à organização e à comunidade (REED; VIDAVER-COHEN; COLWELL, 2011).

Numa perspectiva de ampliar a contextualização, já que Greenleaf não apresentou uma definição precisa da liderança servidora, alguns modelos de mensuração são constatados com suas interpretações e ilustrações de uma ampla

gama de comportamentos. É necessário considerar a construção da contextualização da liderança servidora que acusa muitos modelos de mensuração, principalmente por não haver um consenso nos componentes do construto, causado pelas poucas demonstrações empíricas, por isso há um esforço dos autores para minimizar este cenário (VAN DIERENDONCK, 2011). Os modelos mais influentes na literatura são os desenvolvidos por Spears (1995), Laub (1999), Russell e Stone (2002) e Patterson (2003), escolhido como aporte teórico desta pesquisa. Cada modelo será apresentado nas seções seguintes.

#### **2.4.1 Modelo de Spears**

Spears (1995) possui um grande respaldo na literatura, por ser um dos primeiros e talvez mais influente, que consegue traduzir as ideias de Greenleaf em 10 características consideradas como elementos essenciais da liderança servidora. Aqui destaca-se sua atuação como ex-diretor do *Greenleaf Center for Servant Leadership*, tornando-o forte conhecedor dos escritos de Greenleaf. Assim, Spears (1995) apresenta as 10 características do líder servidor:

- 1) Ouvir – enfatiza a importância da comunicação, na busca de identificar a vontade das pessoas;
- 2) Empatia – compreensão dos outros e aceitação de como e de quem são;
- 3) Cura – capacidade de auxiliar emocionalmente, ajudando a fazer o todo;
- 4) Consciência – estar desperto para entendimento de assuntos como poder, valores e ética;
- 5) Persuasão – busca influenciar os outros pelos argumentos e não pelo poder de posição;
- 6) Conceituação – pensamento além da necessidade atual esticado para um possível futuro;
- 7) Previsão – prever resultados de situações a partir da intuição;
- 8) Intendência/Administração – garantir confiança ao atender as necessidades dos outros;
- 9) Compromisso com o crescimento das pessoas – compromisso com o crescimento das pessoas, promovendo o crescimento pessoal e profissional dos seguidores;

- 10) Construindo comunidade – enfatizando o compromisso com a construção das comunidades locais (organização e sociedade) que são essenciais na vida de uma pessoa.

O grande problema do modelo de Spears (1995) foi a ausência da formulação de testes empíricos que diferencie aspectos intrapessoais, interpessoais e resultados da liderança servidora. Mesmo sendo um modelo que possibilita o entendimento intuitivo, torna-se difícil a confiabilidade de estudos com base em tais características pela ausência de operacionalização.

#### **2.4.2 Modelo de Laub**

O modelo de Laub (1999) apresenta seis características essenciais da liderança servidora, formulados a partir de termos da cultura organizacional e da liderança em geral. As seis dimensões de Laub (1999) são:

- 1) Valorizar as pessoas;
- 2) Desenvolver as pessoas;
- 3) Construindo comunidade;
- 4) Autenticidade;
- 5) Fornecimento de liderança; e
- 6) Partilha da liderança.

Segundo Van Dierendonck (2011), o modelo de Laub (1999) foi importante para o desenvolvimento das pesquisas em liderança servidora, principalmente por ser um primeiro impulso das pesquisas empíricas.

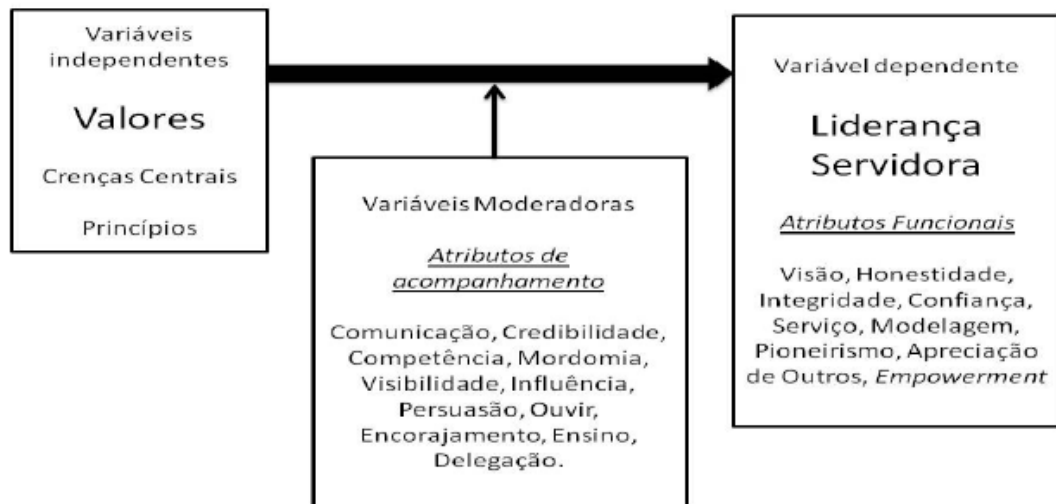
#### **2.4.3 Modelo de Russell e Stone**

O modelo de Russell e Stone (2002) é um dos mais extensos apresentados na literatura, os autores se baseiam nos estudos de Greenleaf (1977) e Spears (1995), distinguindo nove atributos funcionais e onze atributos de acompanhamento na teoria da liderança servidora.

São indicadas três variáveis: (a) variáveis independentes, (b) variáveis moderadoras e (c) variáveis dependentes. Como variáveis independentes (valores) se destacam as crenças centrais e os princípios. As variáveis moderadoras, relacionadas aos atributos de acompanhamento, são: comunicação, credibilidade, competência, mordomia, visibilidade, influência, persuasão, escuta, encorajamento,

ensino e delegação. As variáveis dependentes (atributos funcionais) são: visão, honestidade, integridade, confiança, serviço, modelagem, pioneirismo, apreciação de outros e *empowerment* (RUSSELL; STONE, 2002). A figura 2.1 apresenta o modelo original de Russell e Stone:

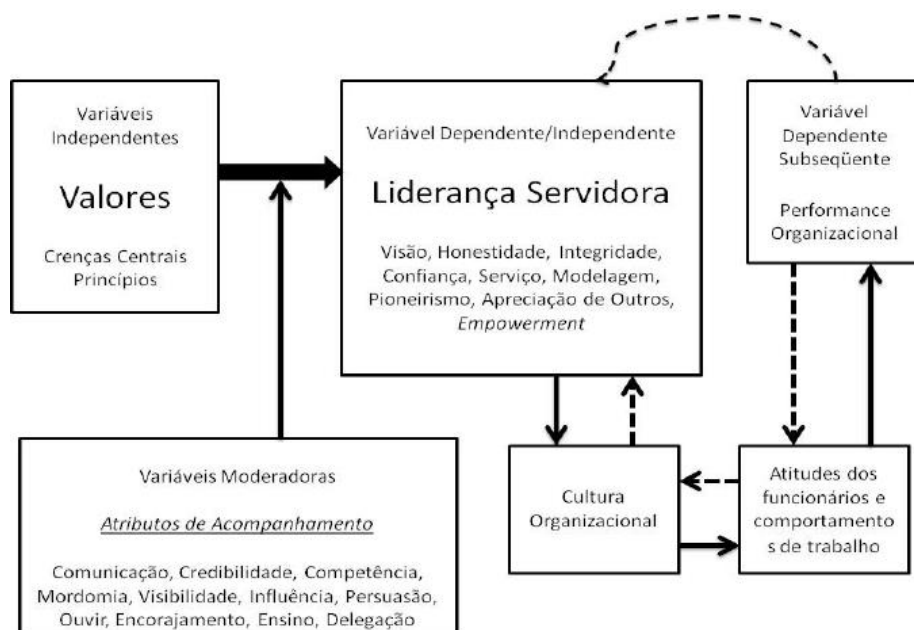
**Figura 2.1.** Modelo de mensuração da liderança servidora de Russell e Stone.



Fonte: Russell e Stone (2002, p. 154)

Russell e Stone (2002) enriquecem seu modelo acrescentando três novos aspectos: (a) cultura organizacional; (b) atitudes dos trabalhadores e comportamento de trabalho; e (c) performance organizacional. Os autores avaliam esses aspectos como contribuintes na ação da liderança servidora, conforme figura 2.2.

**Figura 2.2.** Aperfeiçoamento do modelo de Russell e Stone



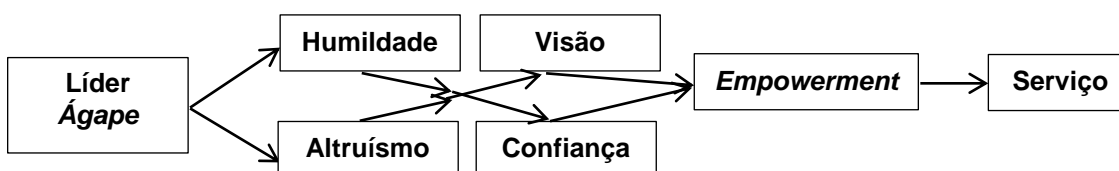
Fonte: Russell e Stone (2002, p. 154)

Van Dierendonck (2011) indica que o grande problema do modelo de Russell e Stone (2002) estaria na dificuldade de diferenciar os atributos funcionais dos atributos de acompanhamento.

#### 2.4.4 Modelo de Patterson

Patterson (2003) em seu modelo constrói a mensuração da liderança servidora em sete variáveis, nomeadas pela autora de “construções virtuosas”, a saber: (a) o amor, (b) a humildade, (c) o altruísmo, (d) a visão, (e) a confiança, (f) *empowerment* (g) o serviço. Deste modo, a liderança servidora seria analisada a partir da preocupação que o líder servidor possui em servir seus seguidores. O modelo é ilustrado na figura 2.3.

**Figura 2.3.** Construções virtuosas do modelo de Patterson



Fonte: Patterson (2003, p.7)

Conforme a figura 2.3, Patterson (2003) apresenta uma construção de ações iniciadas pelo Amor Ágape perpassando pelas demais variáveis que resultam no serviço, tais “construções virtuosas” são virtudes e se iluminam dentro de um contexto da liderança servidora. Para Patterson (2003):

- o *Amor Ágape* é percebido nos líderes que consideram a totalidade das pessoas – sendo uma pessoa com necessidades e desejos;
- a *Humildade* está na não atenção central do líder em suas realizações, mas no outro;
- o *Altruísmo* que busca o que é melhor para os outros do que para o próprio líder;
- a *Visão* refere-se à percepção do líder em relação ao liderado como uma pessoa digna e sempre à enxergar além;
- a *Confiança* como elemento fundamental para líderes servidores capaz de produzir padrão de excelência para a organização;

- o *Empowerment* na capacidade de confiar poder aos outros e permitir que os seguidores assumam o controle, sempre que necessário; e
- o *Serviço* que está em dar-se generosamente, podendo significar, dar tempo, energia, cuidado, compaixão e até mesmo pertences.

Baseado no aporte teórico de Patterson (2003), o estudo de Dennis (2004) resultou na construção de um instrumento que busca medir a liderança servidora a partir das “construções virtuosas”. Este instrumento servirá como base para coletas de dados desta pesquisa, principalmente pela aplicabilidade e adequação em organizações religiosas sem fins lucrativos.

## 2.5 As Novas Comunidades na Igreja Católica

Faz-se necessário apresentar nesta seção as Novas Comunidades, afinal, o objeto de estudo desta pesquisa é uma dessas organizações. Mesmo sendo pouco conhecidas na literatura científica das Ciências Sociais Aplicadas, é possível diferenciá-las dos demais estilos organizacionais, dentro e fora da Igreja Católica.

O Concílio Vaticano II, no decreto *Apostolicam Actuositatem* nº 19, apresenta as diversas formas de associações de apostolados, com o objetivo de promoverem na vida comum à prática da fé, sem um fim próprio. O documento decreta que os leigos tem autonomia de fundar, nomear e governar essas associações, desde que respeitem as relações com a autoridade eclesiástica (PAULO VI, 1965). Ou seja, a Igreja Católica oferece uma maior autonomia para que os leigos possam fundar instituições, dentro das normas e comunhão eclesial, sendo essa a principal característica das organizações chamadas de Novas Comunidades.

O termo “Novas Comunidades” surge oficialmente na Exortação Apostólica Pós-Sinodal *Vita Consecrata*, através da colocação de João Paulo II (1996, p.120): “sinal desta intervenção divina são as chamadas Novas Comunidades, com características de algum modo originais relativamente às tradicionais”. Assim, esta terminologia, diferencia as Novas Comunidades das Congregações (antigas comunidades), ambas possuem características semelhantes na vivência comunitária e na vida consagrada. Porém,

a originalidade destas novas comunidades consiste frequentemente no fato de se tratar de grupos compostos de homens e mulheres, de clérigos e leigos, de casados e solteiros, que seguem um estilo particular de vida, inspirado às vezes numa ou noutra forma tradicional ou adaptado às exigências da sociedade atual (JOÃO PAULO II, 1996, p.120).

Segundo a Conferência Nacional dos Bispos do Brasil (2009), grande parte das Novas Comunidades no Brasil surge dos grupos de oração da Renovação Carismática Católica. A partir desta experiência, as mesmas possuem sede própria, princípios de vida (estatutos), registro civil da entidade e coordenação independente. São caracterizadas pelas diversas atividades de evangelização, que englobam os trabalhos pastorais e de assistência social.

Segundo Mariz (2009) o termo de adesão a esta realidade comunitária é a consagração, outra característica importante a se destacar. A autora ainda firma que os homens e mulheres se consagram sendo casados ou celibatários, leigos ou sacerdotes ao carisma que caracteriza cada Nova Comunidade. Todos os integrantes possuem a missão de viver esse Carisma no seu estado de vida, uns compartilham a morada e se dedicam inteiramente aos trabalhos missionários, e outros experimentam na vida comum a vivência do carisma. O carisma seria um estilo próprio de viver o Evangelho na Igreja, sendo visto como uma vocação.

Após a apresentação dos esforços que dão um embasamento teórico ao estudo, o capítulo seguinte indica os aspectos metodológicos utilizados na realização do estudo.

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

O presente capítulo oferece as informações relativas à abordagem metodológica que embasou a construção e execução deste estudo. São oferecidas informações sobre a natureza, o delineamento da pesquisa, população e a amostra da pesquisa e os instrumentos de coleta de dados utilizados, além dos métodos adotados para análise dos dados.

#### **3.1 Natureza e Delineamento da Pesquisa**

Trata-se de uma pesquisa exploratório-descritiva de natureza quantitativa. Segundo Vergara (2009), a pesquisa é descritiva quando se aplica em descrever características ou comportamento de determinada população, sem, no entanto, se obrigar em explicar o fenômeno que descreve.

É também uma pesquisa de campo que em menor grau, possui traços prescritivos, mas o foco principal está em relacionar os dados à causalidade, buscando mensurar a realidade de forma objetiva (VERGARA, 2009; COOPER; SCHINDLER, 2003; MALHOTRA, 2006; YIN, 2009; FLICK, 2013).

Para coleta de dados, foi utilizado um questionário estruturado como instrumento, para mensuração estatística dos resultados. Diante dos objetivos estabelecidos, essa pesquisa qualifica-se como exploratório-descritiva escolha que a torna aderente aos objetivos propostos. A escolha desta tipologia se justifica pelo potencial de confirmação dos pressupostos teóricos, obtendo uma maior capacidade conclusiva dos dados, num arcabouço mais rígido de pesquisa e menos suscetível de intervenções externas.

Sendo uma pesquisa exploratória, pretende analisar uma temática pouco explorada num objeto de estudo (Nova Comunidade) pouco investigado. Assim, o propósito motivador deste estudo será ensejar familiaridade com o tema, o problema de pesquisa bem como refinamento da abordagem, e favorecer a construção de um quadro perceptivo mais completo sobre o objeto do estudo.

Para isso, num primeiro momento foi realizada uma pesquisa bibliográfica em trabalhos publicados em *journals*, revistas científicas, livros, banco de dissertações e teses, além dos artigos publicados em periódicos confiáveis identificados pelo Portal de Periódicos CAPES. Pode-se afirmar que esta pesquisa bibliográfica aprofundou



três *constructos* principais para o estudo em questão: Liderança, Abordagem da Liderança Servidora e Novas Comunidades, gerando maior penetração no estado da arte.

A pesquisa também é descritiva por propor objetivos que tendem a ser alcançados através da investigação da percepção dos envolvidos, buscando delinear aspectos identificados como atitudes na opinião pessoal dos investigados (VERGARA, 2009).

O aspecto transversal se dá principalmente porque a coleta foi em tempo único, o foco esteve no momento da realização da pesquisa e objetivou-se ofertar um panorama ou descrição dos elementos administrativos (HAIR et al., 2005).

Em relação ao procedimento técnico, classifica-se como um levantamento do tipo *survey*. Principalmente por buscar informações diretamente com um grupo de interesse (neste caso a organização “Família da Esperança”), a respeito dos dados que se deseja obter, utilizando como instrumento de pesquisa um questionário (MALHOTRA, 2012).

A próxima seção aponta a escolha da população objeto de estudo, assim como os critérios que determinarão sua amostra.

### **3.2 População e Amostra**

A Família da Esperança nasceu em Guaratinguetá, estado de São Paulo, em 1983, através da experiência do Frei Hans Stapel e de Nelson Giovanelli que se aproximaram de jovens dependentes químicos. Este contato provocou a mudança de alguns dos usuários de drogas, e motivou o início da primeira experiência da Fazenda da Esperança (centros de apoio e reabilitação espalhados pelo mundo, sendo o principal trabalho desta organização). Em 1988 iniciou-se a experiência feminina, direcionada por Luci Rosendo e Iraci Leite. Em seguida, outros jovens quiseram se juntar à organização, tornando-se membros, e revelando o aspecto religioso que ultrapassava a experiência social.

No ano de 2010, a Família da Esperança, foi reconhecida como Associação Privada Internacional de Fieis, com personalidade jurídica, segundo o código de direito Canônico, reconhecida pelo Vaticano definitivamente em 2015 pelo estilo das nomeadas Novas Comunidades. Atualmente, fazem parte da Associação Família da

Esperança, jovens e adultos, homens e mulheres, alguns com opção celibatária e, outros casados. Como citado na construção do problema de pesquisa, os membros vivem a experiência de desempenhar trabalhos de reabilitação e evangelização com dependentes químicos, alcoólatras, portadores de AIDS e, crianças e adolescentes de rua.

Os membros pertencem à associação através de duas formas: 1) membro de vida comum, e 2) voluntário da esperança. Esta classificação diferencia o estilo de inserção optado pelo membro. Os “membros de vida comum” compartilham a morada e se dedicam inteiramente aos trabalhos missionários, estando disponíveis para remanejamento a qualquer localidade que a instituição necessite. Já os “voluntários da esperança” experimentam na vida comum a vivência dos ideais propostos pela organização, e estão inseridos na sociedade, contribuindo com a missão da Associação à medida das próprias possibilidades.

Até a inserção total na organização, os membros passam por algumas etapas ajudarem na reflexão da adesão. Desse modo, após alimentar o desejo de pertencer à Associação, o(a) indivíduo(a) inicia o primeiro passo nomeado de “pacto de amor recíproco”, esta etapa dura um ano. Consequente, faz a adesão à segunda etapa nomeada de “compromissos”, com duração de dois anos. E finalmente torna-se um(a) membro efetivo no passo nomeado de “promessa”, renovada anualmente durante cinco anos até as “promessas definitivas”. Alguns ainda optam por um compromisso maior, fazendo votos públicos que os enquadram na categoria “celibatários”.

Assim, a população desta pesquisa é composta pelos 788 membros inseridos na organização, espalhados em algum dos centros da organização localizados em território nacional. São considerados membros qualquer integrante que esteja em uma das etapas (pacto de amor recíproco, compromissos, promessa ou promessa definitiva) apresentadas anteriormente. Deste modo, não estão sendo considerados os 154 membros que residem em missões no território internacional.

A escolha específica desta população se deu principalmente por ser uma das maiores Nova Comunidade do Brasil e do mundo. Além disso, o pesquisador possui acesso à organização e ao apresentar o projeto da pesquisa, provocou interesse da mesma para realização do estudo. O que veio a facilitar enormemente a coleta dos dados.

Trata-se de uma pesquisa censitária, dirigida à população dos 788 membros que residem no Brasil. Por tanto, a amostra é formada pelos 301 membros, que responderam o questionário *online* durante o período proposto, sendo este o número de retorno alcançado. O tipo amostral deste estudo é não probabilístico, e foram utilizadas técnicas de amostragem por conveniência. A amostra escolhida pretende alcançar os objetivos propostos para este trabalho.

Como percebido nesta caracterização, a escolha desta amostra se dá principalmente pela aplicabilidade dos conceitos da liderança servidora nesta organização. Quando observada, a organização Família da Esperança possui claramente aspectos que a caracterizam como organização essencialmente servidora.

### **3.3 Instrumento de Coleta de Dados**

Elegeu-se como proposta de instrumento de coleta de dados um questionário estruturado, auto administrado (VERGARA, 2009) no modelo original desenvolvido e validado por Dennis e Bocarnea (2005), na versão em português de Luz (2011) (ver Apêndice A), tal instrumento foi construído baseado nos estudos de mensuração da liderança servidora de Patterson (2003) (ver Anexo A). A adoção deste instrumento de coleta de dados se deu preliminarmente, pela adequação das sete “construções virtuosas” (amor *ágape*, humildade, altruísmo, visão, confiança, *empowerment* e serviço) à realidade da população e amostra deste estudo. Optou-se ainda pela adaptação de alguns termos para torná-los mais acessíveis aos respondentes, existindo sempre a preocupação de não descaracterizar o sentido das questões. Outra alteração foi na escala de medição adotada. Ao invés de medir com os valores de 0 a 10, optou-se pela avaliação em uma escala do tipo *Likert* de 1 a 5, para retirar a hipótese de atribuição de notas às ações indicadas nas questões.

O questionário apresenta-se dividido em duas partes: uma, que recolhe os dados relativos à percepção do respondente quanto à importância das variáveis para o conceito de liderança servidora, segundo seu entendimento. Outra perspectiva, que recolhe os dados desta feita em relação à liderança escolhida, se essa liderança aplica (ou não) e com que frequência os conceitos definidos para poder ser entendido como uma liderança servidora.

No que se refere à aplicação dos questionários, primeiramente foram realizados testes com membros de outras “Novas Comunidades”, para identificação de possíveis falhas no entendimento das instruções e nas questões propostas pelo instrumento. Assim, 4 membros da Comunidade Católica Manain, de Caruaru, Pernambuco, participaram deste pré-teste. A aplicação dos questionários se deu via *e-mail* institucional da Organização. O pesquisador encaminhou para instituição um *e-mail* contendo as instruções para preenchimento, e o link de acesso ao questionário. O questionário foi desenvolvido pela plataforma virtual de pesquisa “[www.onlinepesquisa.com](http://www.onlinepesquisa.com)”, cujas ferramentas são ilimitadas para estudantes e possibilitam a formatação das escalas pretendidas. A coleta de dados aconteceu entre os dias 1 de maio de 2018 e 28 de maio de 2018.

Para melhor entendimento, o questionário (ver Apêndice A) consta de três partes principais: orientações iniciais; indicação de um líder juntamente com os itens sobre as características da liderança servidora; e dados demográficos com as observações finais.

### **3.4 Análise de Dados**

Os dados foram analisados a partir da adoção de procedimentos ligados à estatística descritiva no esforço de identificar a importância e frequência dos comportamentos predominantes da Liderança servidora, e estatística multivariada de dados a partir das informações coletadas no intervalo de *Likert*, a análise fatorial de componentes principais. Sendo assim, a análise em componentes principais ou Análise Fatorial (AF) teve como fim, agregar variáveis em fatores, permitindo assim, pela redução do número de questões analisadas, fazer uma síntese do comportamento ou percepção particular dos integrantes da amostra, sobre o fenômeno estudado. Para todas as análises a literatura pertinente também foi retomada.

#### **3.4.1 Estatística descritiva**

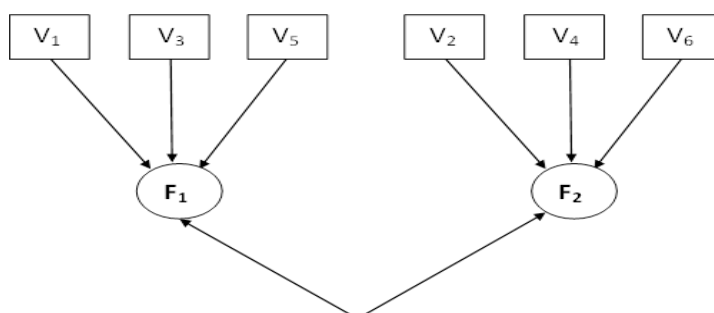
Num primeiro momento, os dados foram analisados a partir da adoção de procedimentos ligados à estatística descritiva, cotejando-se a percepção dos respondentes quanto ao fenômeno da liderança servidora. Deste modo, a investigação se deu no confronto dos dados da “importância” (analisando o que se espera) com a “frequência” (prática dos comportamentos), tomando-se a média por

medida de tendência central e o desvio-padrão por medida de dispersão. Além disso, foram analisados os dados demográficos dos respondentes, e cada um dos itens componentes do questionário.

### 3.4.2 Análise fatorial

A Análise Fatorial (AF) tem como principal objetivo, de acordo com Corrar (2009), tentar reduzir, para melhor possibilitar as análises, um conjunto elevado de variáveis ditas originais, através da criação de um número menor de dimensões ou fatores. A AF busca identificar fatores não diretamente observáveis, a partir da correlação entre um conjunto de variáveis, estas sim, observáveis e possíveis de serem medidas. A figura 3.1 a seguir apresentada, dá uma visualização de como variáveis observadas são agrupadas em fatores em uma AF.

**Figura 3.1** - Variáveis observadas e formação de fatores



Fonte: Adaptado de Corrar *et al.* (2009)

De forma resumida, pode-se dizer que a análise fatorial é uma técnica estatística usada para identificar um número relativamente pequeno de fatores que podem ser usados para explicar relacionamentos entre um conjunto de muitas variáveis inter-relacionadas.

A AF avalia a correlação existente entre um número extensivo de variáveis buscando identificar a possibilidade de essas variáveis virem a ser agrupadas em um número menor de dimensões ou fatores. Cada variável podendo ser integrada a um fator explicativo do fenômeno em observação.

## 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

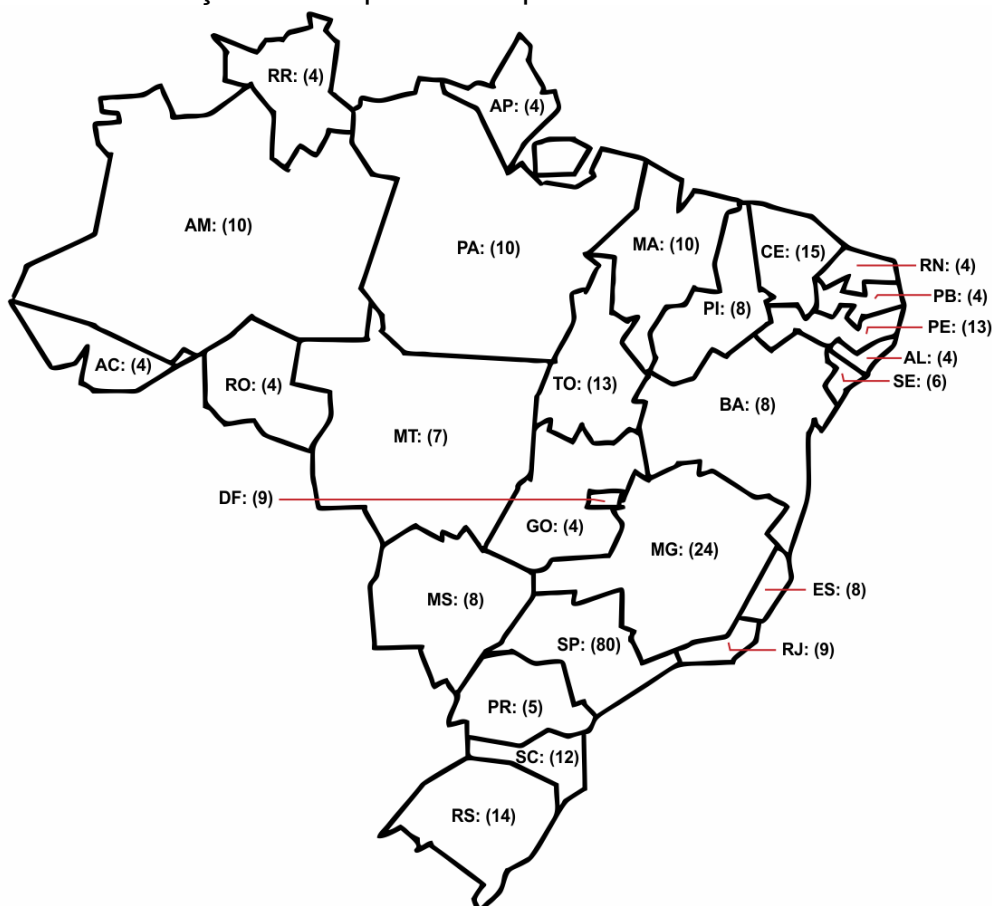
Analisa-se e se discute os resultados deste estudo, a partir do caminho que os objetivos específicos propõem.

A primeira seção apresenta os dados demográficos obtidos com a aplicação do questionário. A segunda seção se limita a comparar os resultados da “importância” e “frequência” dada pelos respondentes aos sete construtos de Patterson (2003), a partir da adoção da estatística descritiva. E a terceira seção oferece a construção dos fatores encontrados neste estudo, a partir da adoção da Análise Fatorial em Componentes Principais.

### 4.1 Dados Demográficos da Amostra

A primeira análise demográfica da amostra refere-se à localização dos respondentes. O primeiro aspecto que pode ser percebido na figura 4.1 é o alcance da representação de todos os estados brasileiros na pesquisa.

**Figura 4.2** – Distribuição dos respondentes por estados

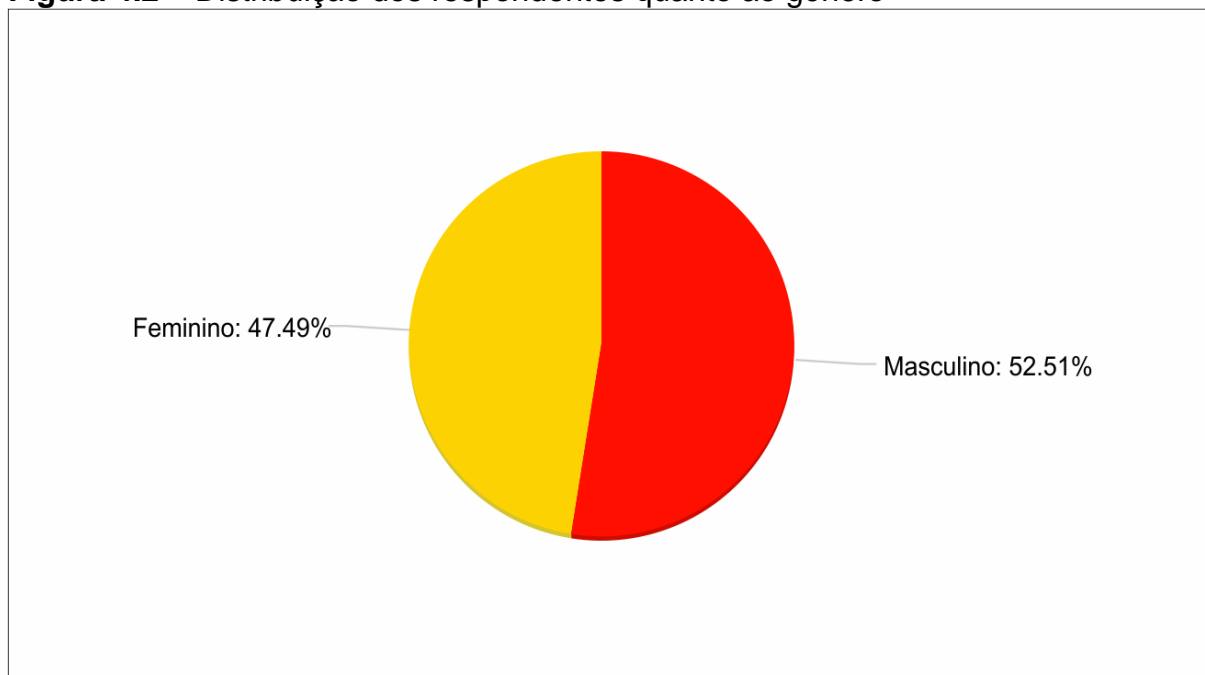


Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

Destaca-se que esses dados não correspondem essencialmente à naturalidade dos respondentes, mas a primeira investigação esforçou-se para identificar a localidade da missão (centro da organização) que atualmente os respondentes moram (membros de “Vida Comum”) ou estão ligados (membros “Voluntários da Esperança”) na Família da Esperança dentro do território nacional.

O estado de São Paulo obteve maior número de respondentes (80) correspondendo a 26,58% da amostra. Uma possível explicação para este valor elevado deve-se a localização da sede principal da Nova Comunidade, que fica em Guaratinguetá/SP, local de origem da instituição, sendo o maior centro da Família da Esperança. Sequencialmente, o estado de Minas Gerais (24) constitui 7,97% da amostra; seguido do Ceará (15) 4,98%; Rio Grande do Sul (14) 4,65%; Pernambuco e Tocantins (13) 4,32% cada; Santa Catarina (12) 3,98%; Amazonas, Pará e Maranhão (10) sendo 3,32% cada; Distrito Federal e Rio de Janeiro (9) 2,99% cada; Piauí, Bahia, Espírito Santo e Mato Grosso do Sul (8) correspondendo a 2,66% cada; Mato Grosso (7) 2,33%; Sergipe (6) 1,99%; Paraná (5) 1,66%; e Roraima, Acre, Rondônia, Amapá, Rio Grande do Norte, Paraíba, Alagoas e Goiás (4) cada um somando 1,33% da amostra.

**Figura 4.2** – Distribuição dos respondentes quanto ao gênero



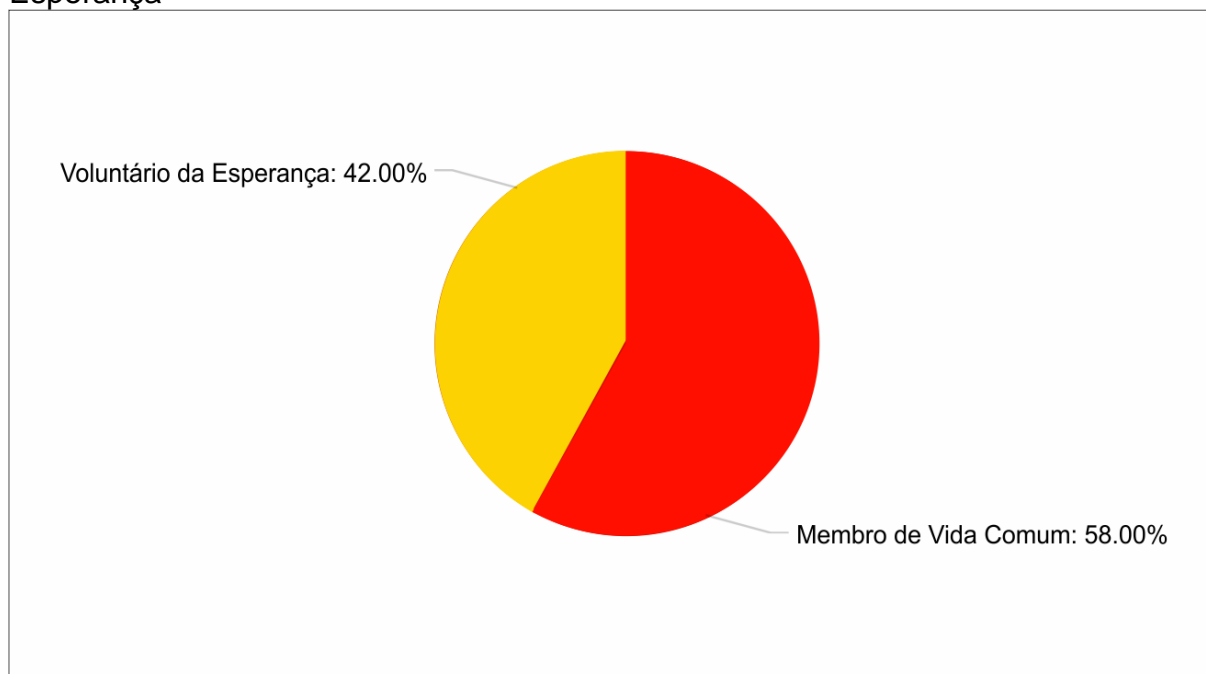
Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

Desta amostra a distribuição dos respondentes quanto ao gênero é representada pela figura 4.2. Observa-se que há uma pequena diferença no número de respondentes masculinos (52,51%) e femininos (47,49%).

A distribuição da faixa etária da amostra consta na seguinte escala: a) até 21 anos (4) correspondem a 1,33% da amostra; b) de 22 a 31 anos (42) referente a 13,95% da amostra; c) de 32 a 41 anos (107), sendo a faixa etária com maior número de respondentes, relativos a 35,55% da amostra; d) de 45 a 51 (76) equivalente a 25,25% da amostra; e d) acima de 51 anos (72) alusivos a 23,92% da amostra.

A figura 4.3 apresenta à distribuição dos respondentes nas duas formas de adesão a Nova Comunidade, conforme apresentado na seção 3.2 do capítulo 3. Uns fazem uma adesão “radical”, dedicando-se exclusivamente aos trabalhos da organização; e outros uma adesão “parcial”, possuem seus afazeres, suas casas e bens, mas dividem seu tempo conforme necessidades da Família da Esperança (observar distribuição na figura 4.3).

**Figura 4.3** – Distribuição dos respondentes quanto à forma de adesão na Família da Esperança



*Fonte: Elaborado pelo autor (2018)*

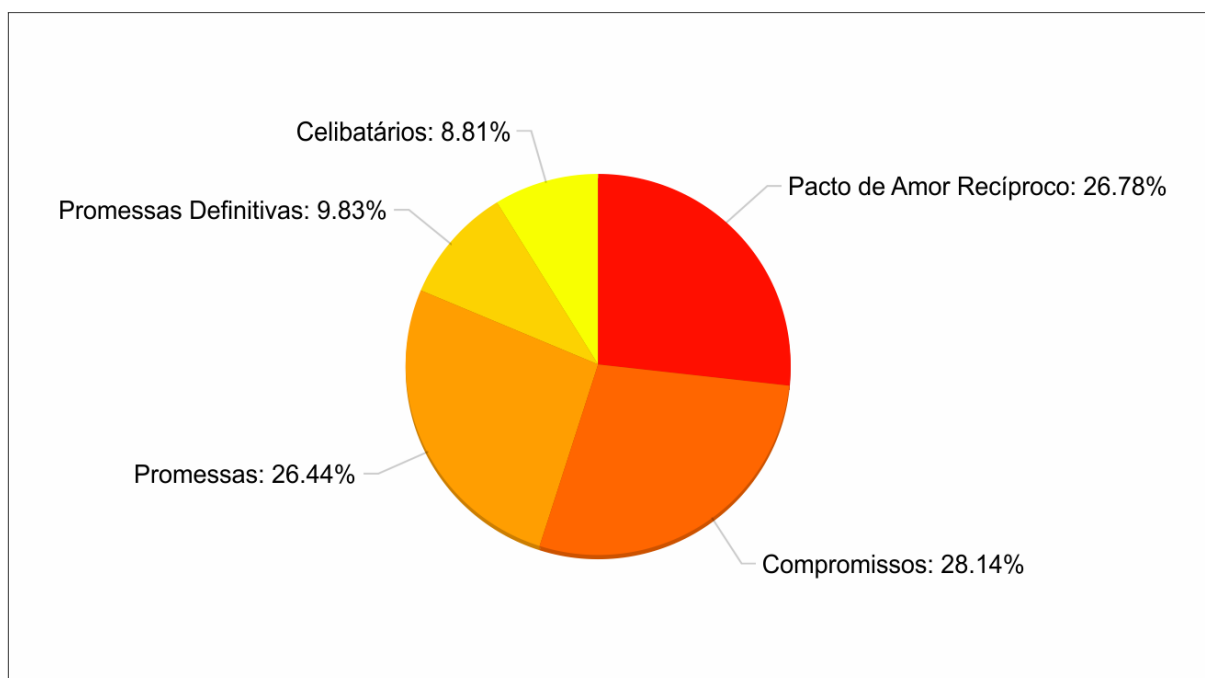
Observa-se que 58% são membros de “Vida Comum”, por sua vez, estão morando em um dos centros da organização espalhados pelo Brasil e se dedicam exclusivamente a missão da organização, estando disponíveis para possíveis



remanejamentos. 42% são membros “Voluntários da Esperança”, que estão ligados a um dos centros da instituição e dividem suas tarefas pessoais e rotineiras com as necessidades da Família da Esperança.

Outro aspecto da amostra está na distribuição da etapa que o membro está. Independente de ser “Membro de Vida Comum” ou “Voluntário da Esperança”, o membro passa por etapas de formação e discernimento para adesão total a Família da Esperança. Desse modo, é possível observar na figura 4.4 a distribuição dos respondentes nas etapas nomeadas pela organização.

**Figura 4.4** – Distribuição dos respondentes quanto às etapas para adesão



*Fonte: Elaborado pelo autor (2018)*

Conforme mencionado no capítulo anterior, os membros precisam passar por etapas que ajudem na reflexão para adesão à Família da Esperança. Observa-se que nesta amostra: 26,78% estão na etapa do “Pacto de Amor Recíproco”; 28,14% estão na etapa dos “Compromissos”; 26,44% estão na etapa das “Promessas; 9,38% pertencem a etapa das “Promessas Definitivas”; e, 8,81% optaram pelos votos, incluindo-os na etapa dos “Celibatários”.

A tabela 4.1 apresenta a distribuição dos respondentes quanto ao tempo (em anos) que fazem parte da Família da Esperança. Observa-se que a maior parcela da amostra está representada naqueles que estão na organização há até 5 anos (117) sendo 38,87%, aqueles que estão entre 6 e 10 anos (85) são 28,24%, de 11 a 15

anos (33) correspondem a 10,96%, de 16 a 20 anos (30) são 9,97%, de 21 a 25 anos (16) caracterizam 5,32%, e os mais antigos, com mais de 25 anos (20) na organização constituem 6,64% da amostra.

**Tabela 4.1** – Distribuição dos respondentes quanto ao tempo de participação na Família da Esperança

	<b>n</b>	<b>%</b>
Até 5 anos	117	38,87
De 6 a 10 anos	85	28,24
De 11 a 15 anos	33	10,96
De 16 a 20 anos	30	9,97
De 21 a 25 anos	16	5,32
Mais de 25 anos	20	6,64
	<b>301</b>	<b>100</b>

*Fonte: Elaborado pelo autor (2018)*

A seção seguinte apresentará as análises descritivas da importância e frequência dos comportamentos da liderança servidora na organização.

#### **4.2 Análise Descritiva da Importância e Frequência**

O primeiro construto avaliado foi o nomeado por Patterson (2003) de amor *ágape*. Os resultados apontados na tabela 4.2 indicam que a média da importância foi de 4,48 e o desvio padrão de 0,09, resultando a média com maior valor dos sete construtos. Existe uma pequena diferença decimal no resultado da média da frequência (4,38), com valor igual do desvio padrão (0,09) da importância.

Dennis (2004) explica que o Amor *Ágape*, construção virtuosa criada por Patterson (2003), se caracteriza pela não centralidade do líder em si mesmo, mas pela preocupação em servir e se dedicar aos seus seguidores apresentando atitudes no senso moral e social que resultam no amor.

Para Dennis (2004) são atitudes exemplares que podem atrair os seguidores não por uma imposição, mas por uma conquista através do exemplo. A variável do amor *ágape* se torna mais explicativa neste estilo de organização que prega o amor e os valores cristãos, no desejo de promover Deus, o que parece adequar esta característica aos estilos de liderança presentes na Família da Esperança.

**Tabela 4.2 - Medidas da importância e frequência do amor ágape**

<b>AMOR ÁGAPE</b>				
Variáveis	IMPORTÂNCIA		FREQUÊNCIA	
	MÉDIA	DESVIO PADRÃO	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
3. O/A líder demonstra compaixão por todos independente de status ou posição.	4,63	0,63	4,59	0,70
7. O/A líder é hábil para perdoar.	4,64	0,58	4,55	0,68
9. O/A líder permanece calmo(a) no meio de turbulências.	4,50	0,71	4,32	0,83
17. O/A líder possui tato quando confrontado(a) com ira.	4,17	0,93	4,03	1,01
29. O/A líder é compassivo(a).	4,42	0,68	4,33	0,79
32. O/A líder é gentil.	4,57	0,66	4,51	0,73
40. O/A líder demonstra amor por seus "seguidores" sempre fazendo as coisas certas, no momento certo e pelas razões certas.	4,45	0,72	4,35	0,77
42. O/A líder cuida das pessoas na Família da Esperança ainda que algumas pessoas não concordem com ele(a).	4,45	0,73	4,39	0,77
44. O/A líder propositalmente encoraja seus "seguidores".	4,53	0,68	4,48	0,79
52. O/A líder permanece tranquilo(a) no meio de agitação.	4,42	0,70	4,28	0,81
	<b>4,48</b>	<b>0,09</b>	<b>4,38</b>	<b>0,09</b>

*Fonte: Elaborado pelo autor (2018)*

O segundo construto nomeado por Patterson (2003) de humildade, busca analisar a não centralidade do líder nas suas realizações, mas no outro. Os resultados encontrados nesta pesquisa são apresentados na tabela 4.3.

**Tabela 4.3 - Medidas da importância e frequência da humildade**

<b>HUMILDADE</b>				
Variáveis	IMPORTÂNCIA		FREQUÊNCIA	
	MÉDIA	DESVIO PADRÃO	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
2. A humildade do(a) líder está alinhada com um ego saudável.	4,44	0,73	4,38	0,80
5. O/A líder é uma pessoa humilde.	4,56	0,67	4,51	0,75
16. O/A líder não é focado(a) nele(a) mesmo, mas nos integrantes da Família da Esperança	4,34	0,85	4,30	0,89
21. O/A líder ficaria desconfortável se apenas ele(a) representasse uma conquista resultante do esforço do grupo.	4,29	0,95	4,29	1,04
23. O/A líder procura ajuda de outras pessoas na Família da Esperança caso necessário.	4,62	0,55	4,51	0,71
28. O/A líder aceita críticas apropriadas.	4,33	0,78	4,18	0,88
37. O/A líder consulta outros na Família da Esperança quando ele(a) não tem todas as respostas.	4,66	0,51	4,57	0,66
46. O/A líder escuta o que os "seguidores" têm para dizer com respeito.	4,60	0,62	4,49	0,76
49. O/A líder acredita que todas as pessoas são dignas de respeito.	4,77	0,49	4,76	0,53
53. O/A líder não se gaba das suas realizações.	4,09	1,30	3,77	1,56
	<b>4,47</b>	<b>0,25</b>	<b>4,38</b>	<b>0,28</b>

*Fonte: Elaborado pelo autor (2018)*

A média da importância, conforme apresentado na tabela 4.3, identifica o valor de 4,47, revelando que os respondentes atribuem a este construto um grau elevado de significância, e um desvio padrão de 0,25. A mensuração da frequência também apresenta um valor decimal um pouco abaixo do apresentado na importância com média de 4,38 e desvio padrão de 0,28. O resultado da frequência parece

apresentar um esforço daqueles que são considerados líderes, em se comportarem humildemente, aproximando-se dos seguidores.

A tabela 4.4 apresenta os valores do construto altruísmo, assim nomeado por Patterson (2003). A escala da importância apresentou média de 4,16 e desvio padrão de 0,32. A escala da frequência expõe o valor da média de 4,09 e desvio padrão de 0,20. Observa-se que novamente o valor da frequência possui um valor discretamente inferior ao da frequência tanto na média como no desvio padrão.

**Tabela 4.4** - Medidas da importância e frequência do altruísmo

<b>ALTRUÍSMO</b>				
Variáveis	IMPORTÂNCIA		FREQUÊNCIA	
	MÉDIA	DESVIO PADRÃO	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
4. O/A líder é autêntico.	4,57	0,65	4,57	0,68
8. O/A líder defenderia alguém caso pensasse que estava sendo tratado injustamente, mesmo que esta ação o/a tornasse impopular.	4,43	0,68	4,36	0,80
11. O/A líder possui convicções morais fortes.	4,52	0,68	4,47	0,74
20. O/A líder defende em público o direito das pessoas que necessitam dentro da Família da Esperança.	4,45	0,71	4,33	0,82
25. O/A líder ajuda os outros somente por uma questão de ajudar sendo egoísta.	2,09	1,50	1,74	1,27
30. O/A líder ajuda outros, mesmo que não envolva nenhum ganho pessoal.	4,71	0,57	4,68	0,69
36. O/A líder ajuda os outros mesmo que envolva um sacrifício pessoal.	4,54	0,63	4,54	0,69
47. O/A líder acredita que ele(a) realiza muitos benefícios a outras pessoas.	3,99	1,09	4,01	1,03
	<b>4,16</b>	<b>0,32</b>	<b>4,09</b>	<b>0,20</b>

*Fonte: Elaborado pelo autor (2018)*

Uma possível explicação para o elevado valor dos resultados deste construto deve-se ao estilo da organização (essencialmente servidora). A missão e valores internos das novas comunidades estão em direcionar os membros à doação total para o serviço, na sua maioria, de caráter evangelizador ou social, mesmo que isso exija certo sacrifício. A percepção dos integrantes para com os líderes indicados revela que estes indivíduos acabam encontrando um sentido diferente de não olharem apenas para si, mas para o outro e para organização como um todo (PATTERSON, 2003). Afinal, o que caracteriza as ONG's é que não existe remuneração nos serviços prestados. Por isso, para Greenleaf (1977), o altruísmo é um comportamento essencial na liderança servidora.

Para Dennis (2004) a visão é uma forma de prever, imaginar e discernir o futuro da organização. A tabela 4.5 apresenta os resultados deste quarto construto nomeado por Patterson (2003).

**Tabela 4.5 - Medidas da importância e frequência da visão**

<b>VISÃO</b>				
<b>Variáveis</b>	<b>IMPORTÂNCIA</b>		<b>FREQUÊNCIA</b>	
	<b>MÉDIA</b>	<b>DESVIO PADRÃO</b>	<b>MÉDIA</b>	<b>DESVIO PADRÃO</b>
6. O/A líder alinha sua visão com os valores dos integrantes da Família da Esperança.	4,55	0,62	4,52	0,71
10. O/A líder conversa com os integrantes da Família da Esperança e os questiona sobre suas esperanças e sonhos.	4,38	0,72	4,13	0,91
18. O/A líder identifica a necessidade de "seguidores" antes de planejar um novo programa.	4,37	0,68	4,14	0,82
35. O/A líder me enxerga como uma pessoa viável e digna em meu futuro na Família da Esperança.	4,40	0,75	4,37	0,82
45. O/A líder certifica que os integrantes da Família da Esperança têm uma imagem ideal do estado futuro da comunidade.	4,34	0,76	4,22	0,88
48. O/A líder enfatiza a importância da visão compartilhada para entender como os "seguidores da visão" se encaixam na Família da Esperança.	4,27	0,76	4,19	0,78
56. O/A líder fala sobre sua visão para a Família da Esperança em termos de pessoas em potencial, ao invés de crescimento numérico.	4,35	0,89	4,16	1,01
	<b>4,38</b>	<b>0,08</b>	<b>4,24</b>	<b>0,10</b>

*Fonte: Elaborado pelo autor (2018)*

A média da importância representa 4,38 e o desvio padrão 0,08. A frequência apresenta média de 4,24 e desvio padrão de 0,10. Repete-se o comportamento discretamente menor dos valores da frequência em relação à importância dada. Autores como Russel e Stone (2002) e Patterson (2003) apresentam com evidência as características que representam o construto visão, como essenciais para contextualização da liderança servidora. Nesta variável, analisa-se a necessidade do líder em observar os valores pessoais e organizacionais para tomada de decisão. Através dos valores obtidos, na percepção dos integrantes da Família da Esperança, conclui-se que esta "construção virtuosa" é importante e acontece com frequência na organização.

Na análise do quinto construto, a confiança (PATTERSON, 2003), apresentado na tabela 4.6, observa-se os resultados da importância com média 4,21 e desvio padrão de 0,16. A frequência com comportamento semelhante aos demais construtos, com média de 4,13 e desvio padrão de 0,12, um pouco abaixo dos valores da importância.

A confiança é um fator presente em quase todas as abordagens contemporâneas da liderança. Na liderança servidora, possui destaque nos modelos de Russel e Stone (2002) e Patterson (2003), enfatizando um importante atributo para os líderes. O valor elevado da importância deste atributo, pela percepção dos integrantes, pode gerar a conclusão de que organizações como as sem fins lucrativos, especialmente as novas comunidades, sustentam suas lideranças pela confiança dos membros naqueles que são vistos como líderes. O valor da frequência aponta que aparentemente os líderes avaliados se comportam como esperado pelos liderados.

**Tabela 4.6** - Medidas da importância e frequência da confiança

<b>CONFIANÇA</b>				
Variáveis	IMPORTÂNCIA		FREQUÊNCIA	
	MÉDIA	DESVIO PADRÃO	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
1. A preocupação do(a) líder comigo contribui com minha preocupação para a Família da Esperança.	4,33	0,84	4,21	0,91
12. O/A líder é mais receptivo(a) para experimentar minhas habilidades quando ele(a) confia em mim.	4,27	0,80	4,25	0,87
14. Os líderes na Família da Esperança fazem o que eles dizem.	4,50	0,71	4,31	0,82
22. Minha confiança na comunidade se relaciona com a minha confiança no(a) líder.	4,06	1,04	4,03	1,06
27. O/A líder demonstra confiança em mim por estar aberto(a) para receber contribuições minhas.	3,97	1,16	3,87	1,19
38. A reputação da confiabilidade no(a) líder é determinada pela quantidade de confiança dada aos seus "seguidores".	4,01	0,98	4,00	1,025
41. O nível de confiança do(a) líder em mim contribui para minhas preocupações com a Família da Esperança.	4,32	0,82	4,24	0,94
	<b>4,21</b>	<b>0,16</b>	<b>4,13</b>	<b>0,12</b>

*Fonte: Elaborado pelo autor (2018)*

A tabela 4.7 apresenta os resultados do *empowerment*; a importância denota média de 4,34 e desvio padrão de 0,10. A frequência com média de 4,23 e desvio padrão de 0,06. Sugere o mesmo comportamento dos construtos apresentados anteriormente, com uma pequena diferença entre os valores da importância e da frequência. Destaca-se neste construto, que Patterson (2003) apresenta o *empowerment* como a capacidade do líder em dar poder aos seguidores, por isso, este resultado parece adequado à realidade deste estilo de organização que tem como característica valorizar todas as funções desempenhadas pelos membros, revelando que os líderes conseguem distribuir o poder e mostrar a significância de cada liderado.

Além do modelo de Patterson (2003), os modelos de mensuração da liderança servidora de Russel e Stone (2002) e Page e Wong (2000) apresentam o construto

*empowerment*, definindo-o como sendo as atitudes que revelam a confiança nas outras pessoas na delegação de poder, possibilitando a formação de novos líderes na prática.

**Tabela 4.7** - Medidas da importância e frequência do *empowerment*

<b>EMPOWERMENT</b>				
Variáveis	IMPORTÂNCIA		FREQUÊNCIA	
	MÉDIA	DESVIO PADRÃO	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
15. O/A líder oferece escolhas para seus seguidores.	4,36	0,71	4,19	0,85
24. O/A líder delega tarefas como uma maneira de pessoas que possuem um potencial para liderança.	4,47	0,75	4,35	0,83
31. O/A líder divide poder com os outros para encontrar as necessidades da Família da Esperança.	4,55	0,68	4,44	0,86
34. O/A líder confia poder a outros na Família da Esperança.	4,44	0,70	4,37	0,82
39. O/A líder corre o risco das consequências de uma falha para permitir que alguém tente uma nova ideia.	3,90	0,96	3,78	1,02
43. O/A líder envolve seguidores no planejamento e na tomada de decisão.	4,40	0,71	4,26	0,85
50. O/A líder cede poder a outros.	4,35	0,75	4,19	0,88
54. O/A líder quer que eu tenha a autoridade que eu preciso para cumprir os deveres que eu tenho.	4,27	0,91	4,25	0,88
	<b>4,34</b>	<b>0,10</b>	<b>4,23</b>	<b>0,06</b>

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

A tabela 4.8 apresenta os resultados do construto que Patterson (2003) define como serviço. Apresenta-se 4,20 e 0,36 como média e desvio padrão da importância. A frequência obteve resultado de 4,14 de média e 0,31 de desvio padrão. Repetindo a pequena diferença entre o “achar importante” e o que “realmente acontece”.

**Tabela 4.8** - Medidas da importância e frequência do serviço

<b>SERVIÇO</b>				
Variáveis	IMPORTÂNCIA		FREQUÊNCIA	
	MÉDIA	DESVIO PADRÃO	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
13. O/A líder concordaria com a declaração, “uma organização (comunidade) só pode ser tão eficaz como seus membros”.	4,25	0,84	4,17	0,91
19. O modelo de serviço do(a) líder inspira outros.	4,65	0,57	4,54	0,74
26. O/A líder intencionalmente modela o ato de servir aos outros na Família da Esperança.	3,17	1,52	3,03	1,51
33. O/A líder compreende o serviço como a função primária da liderança.	4,39	0,73	4,35	0,80
51. O/A líder entende o serviço como o centro da liderança servidora.	4,09	1,09	4,13	1,06
55. O/A líder compreende que servir a outros é mais importante.	4,63	0,57	4,62	0,63
	<b>4,20</b>	<b>0,36</b>	<b>4,14</b>	<b>0,31</b>

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

Greenleaf (1977) no surgimento dos estudos sobre liderança servidora, já indicava que o serviço seria o alicerce para esta abordagem liderança. Nas organizações do Terceiro Setor, sem fins lucrativos, acaba predominando nos valores organizacionais o ato de servir, sendo algo que deveria ser natural para

todos os integrantes. Numa organização religiosa este construto pode receber destaque, principalmente pelos valores cristãos e humanitários que são pregados.

O serviço é uma variável que nomeia esta abordagem da liderança e está presente nos modelos de mensuração mais evidentes nos estudos (SPEARS, 1995; LAUB, 1999; RUSSELL; STONE, 2002; PATTERSON, 2003).

O fato de o estudo acontecer numa organização essencialmente servidora, e os valores apresentarem resultados elevados, comprova que este construto também parece aderente ao estilo de organização, concatenando com a teoria apresentada.

### 4.3 Construção dos Fatores

Diante dos resultados da importância dada pelos integrantes aos comportamentos da liderança servidora, buscou-se analisar a percepção dos comportamentos evidenciados que o(a) líder deve possuir para estar enquadrado no fenômeno da liderança servidora neste estilo de organização.

Os resultados são apresentados, a partir da adoção da Análise Fatorial (AF) em Componentes Principais (técnica estatística multivariada) como método para alcance do entendimento desta parte do estudo.

Os procedimentos iniciais levam em consideração a necessidade de testar a adequação do método à realidade da pesquisa. Sendo assim, na primeira rodagem, com todas as 56 variáveis, constatou-se na diagonal da matriz de Anti-imagem (*Anti-Image Correlation*) que a variável 25 obteve valor menor que 0,50, não se caracterizando por este motivo, como adequada para compor o modelo explicativo do método adotado. Optou-se por descartar esta variável e renovar a rodagem do modelo.

Obtem-se assim o quadro 4.1 que representa os dados dos testes KMO e esfericidade de *Bartlett*.

**Quadro 4.1** – Teste de Adequação KMO e de esfericidade de *Bartlett*

Kaiser-Meyer-Olkin ( <i>Measure of Sampling Adequacy</i> ).		0,936
Bartlett's Test of Sphericity	<i>Approx. Chi-Square</i>	8386,356
	df	1485
	Sig.	0,000

Fonte: SPSS Extraction Method: Principal Component Analysis



No passo seguinte, com as 55 variáveis restantes observou-se no quadro 4.1 os resultados do teste para este estudo, obtendo-se como valor do KMO (*MSA*) (0,936), ressaltando-se que situa-se muito acima de 0,500, assim garantindo a adequação dos dados para AF. O *MSA* para cada variável não deve indicar um grau de explicação menor que 0,500 para realização da AF, porque implicaria em dizer que os fatores encontrados não descreveriam satisfatoriamente as variações dos dados originais. O quadro apresenta também o teste de *Bartlett* com nível de significância (Sig= 0,000) menor que 0,01, o que permite pela teoria rejeitar a hipótese nula de que as variáveis não sejam correlacionadas. Assim, os valores indicam a existência de uma estrutura fatorial detectável nos dados, podendo-se concluir que as condições necessárias para encontrar-se uma estrutura de fatores estáveis, existem no conjunto de dados.

O passo seguinte foi à utilização do método da rotação *Varimax* para extração dos fatores, uma vez que este método procura maximizar a variância em todos os fatores conforme apresentado na quadro 4.2.

#### Quadro 4.2 – Variância total explicada

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	18,360	33,382	33,382	18,360	33,382	33,382	6,416	11,665	11,665
2	2,749	4,998	38,380	2,749	4,998	38,380	5,198	9,451	21,116
3	2,005	3,646	42,026	2,005	3,646	42,026	3,419	6,217	27,333
4	1,591	2,894	44,920	1,591	2,894	44,920	3,152	5,730	33,063
5	1,437	2,613	47,532	1,437	2,613	47,532	2,711	4,929	37,992
6	1,317	2,394	49,926	1,317	2,394	49,926	2,706	4,920	42,912
7	1,185	2,154	52,081	1,185	2,154	52,081	2,090	3,801	46,713
8	1,159	2,107	54,188	1,159	2,107	54,188	1,989	3,616	50,329
9	1,123	2,042	56,230	1,123	2,042	56,230	1,919	3,489	53,817
10	1,103	2,005	58,234	1,103	2,005	58,234	1,724	3,134	56,951
11	1,080	1,963	60,198	1,080	1,963	60,198	1,518	2,760	59,711
12	1,047	1,904	62,102	1,047	1,904	62,102	1,315	2,391	62,102
13	,953	1,733	63,834						

Fonte: SPSS Extraction Method: Principal Component Analysis

Observa-se no quadro 4.2, após a rotação *varimax*, que foram identificados 12 fatores que explicam cumulativamente 62,102% da variância total do fenômeno estudado. O número de fatores a serem extraídos dos dados é determinado pela regra de *Kaiser 1*, ou seja, a regra determina que será extraído o número de fatores com um autovalor maior que 1. A regra do *Kaiser 1* tem a tendência de superestimar o número de fatores (HAYTON; ALLEN; SCARPELLO, 2004). Deste modo destacam-se os doze fatores que foram encontrados com um autovalor superior a 1.

Que após rotação *Varimax* obteve-se os seguintes percentuais de variância (11,665; 9,451; 6,217; 5,723; 4,929; 4,920; 3,801; 3,616; 3,489; 3,134; 2,760; 2,3911) que indicam por seu turno os percentuais de variância que cada fator contribui por ordem de importância para explicação do fenômeno estudado, a saber: a Liderança Servidora.

Em seguida parte-se para a construção da Matriz de Componentes principais (quadro 4.3), onde se pode identificar as variáveis integrantes de cada fator segundo o potencial explicativo dos componentes principais.

O próximo passo é analisar a Matriz dos Componentes principais (*Rotated Component Matrix*<sup>a</sup>) com a finalidade de verificar em cada fator, quais variáveis estão mais correlacionadas a cada dimensão, segundo apresentado na quadro 4.3 supra mencionada.

No estudo da Matriz dos Componentes Principais, serão consideradas sobre os fatores, apenas as variáveis com correlação igual ou acima de 0,60 (60%) como carga fatorial, tanto positiva (+0,60) quanto negativamente (-0,60). Porém, neste estudo, levaram-se em consideração, algumas variáveis que se aproximaram do valor estabelecido com carga fatorial acima de 0,58 (58%), explicando que o método permite esta adaptação por aproximar-se do valor estabelecido.

Quadro 4.3 - Matriz de Fatores (Análise em Componentes Principais)

Variáveis	Componentes / Fatores											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. A preocupação do(a) líder comigo contribui com minha preocupação com a FE.	,018	,554	,379	,313	-,170	,028	,241	-,089	-,001	,014	,000	,104
2. A humildade do(a) líder está alinhada com um ego saudável.	,262	<b>,703</b>	,058	,060	-,014	,121	-,034	,178	,000	-,088	,059	,020
3. O/A líder demonstra compaixão por todos independente de status ou posição que possuem.	,159	<b>,668</b>	,150	-,004	,107	-,031	-,044	,095	,266	,059	-,122	-,057
4. O/A líder é autêntico.	,564	,302	,088	,244	,107	,216	-,019	,216	,090	,002	,019	,128
5. O/A líder é uma pessoa humilde.	,429	<b>,685</b>	,052	,023	,131	,024	,103	,048	,109	,029	,073	-,010
6. O/A líder alinha sua visão com os valores dos integrantes da FE.	,177	,540	,013	,161	,272	,246	,273	-,075	,119	,057	,026	,065
7. O/A líder é hábil para perdoar.	,239	,467	,113	,074	,410	,216	,219	,069	-,017	-,076	-,269	,046
8. O/A líder defenderia alguém caso pensasse que estava sendo tratado injustamente, mesmo que esta ação o/a tornasse impopular.	,158	,488	,159	,111	,339	,108	,201	-,053	,058	,064	,019	,344
9. O/A líder permanece calmo(a) no meio de turbulências.	,124	,491	,072	,142	,224	,450	,018	,069	,007	-,005	,025	-,056
10. O/A líder conversa com os integrantes da FE e os questiona sobre suas esperanças e sonhos.	,149	,558	-,034	,095	,062	,294	,212	,034	,027	,055	,140	,282
11. O/A líder possui convicções morais fortes.	,133	,337	,021	,061	,255	,114	<b>,594</b>	,224	,141	-,039	,044	,169
12. O/A líder é mais receptivo(a) para experimentar minhas habilidades quando ele(a) confia em mim.	,090	,419	,349	-,082	,171	,086	,448	,066	,063	,148	,220	-,009
13. O/A líder concordaria com a declaração: "uma organização (comunidade) só pode ser tão eficaz como seus membros".	,090	,267	,191	,164	,093	,196	,512	,217	-,020	,178	,116	-,047
14. Os líderes na FE fazem o que eles dizem.	,154	,313	,169	,074	,507	,267	,186	,069	,257	-,012	-,095	-,009
15. O/A líder oferece escolhas para seus seguidores.	,139	,189	,209	,147	,141	<b>,596</b>	-,082	,135	,078	,078	,042	,172
16. O/A líder não é focado nele(a) mesmo, mas nos integrantes da FE.	,226	,205	,336	,042	,035	,409	-,044	,160	,323	-,097	,085	,110
17. O/A líder possui tato quando confrontado(a) com ira.	,192	,028	,032	,075	-,084	<b>,638</b>	,263	,082	,227	-,118	-,134	-,130
18. O/A líder identifica a necessidade dos "seguidores" antes de planejar algo novo.	,239	,039	,096	,134	,199	,561	,118	-,038	,032	,119	,095	,103
19. O modelo de serviço do(a) líder inspira outros.	,464	,130	,110	,011	,114	,134	,124	-,133	<b>,585</b>	,113	-,137	,067
20. O/A líder defende em público o direito das pessoas que necessitam dentro da FE.	,343	,068	,303	,217	,106	,084	,318	-,017	,148	,228	,039	,337
21. O/A líder ficaria desconfortável se apenas ele(a) representasse uma conquista resultante do esforço do grupo.	,292	,135	,234	,091	-,067	,236	,148	,463	,150	-,039	,040	,426
22. Minha confiança na comunidade se relaciona com a minha confiança no(a) líder.	,225	,170	<b>,613</b>	,098	-,025	,011	,020	,217	-,031	-,007	-,098	,247
23. O/A líder procura ajuda de outras pessoas na FE caso necessário.	<b>,658</b>	,174	,150	-,074	,132	,161	,157	-,043	-,032	,105	,040	,059
24. O/A líder delega tarefas para pessoas que possuem um potencial para liderança.	,492	,014	,183	,313	-,093	,002	,548	,052	,057	,069	,107	,053
26. O/A líder intencionalmente modela o ato de servir aos outros na FE.	-,016	-,007	,035	,079	-,015	,033	,019	,115	,110	<b>,817</b>	,091	,198
27. O/A líder demonstra confiança em mim por estar aberto(a) a receber contribuições minhas.	,167	,011	,262	,101	-,018	-,010	,127	,134	-,031	<b>,700</b>	-,001	-,270
28. O/A líder aceita críticas apropriadas.	<b>,623</b>	,243	,135	,233	-,011	,281	,052	,155	-,126	,156	-,088	-,136
29. O/A líder é compassivo(a).	,569	,191	,137	,069	,171	,281	,051	,271	-,011	,183	-,030	,159
30. O/A líder ajuda outros, mesmo que ã envolva ganho pessoal.	<b>,679</b>	,206	,129	,086	,122	,030	,149	,087	,215	-,010	,070	,089
32. O/A líder é gentil.	,507	,315	,180	,473	-,039	,097	,072	,080	,014	,016	-,003	-,017
33. O/A líder compreende o serviço como a função primária da lideran.	,264	,049	,217	,495	,193	,123	,198	,272	,163	-,022	-,071	,141
34. O/A líder confia poder a outros na FE.	,568	,299	,282	,283	-,031	,098	-,036	,078	,175	,019	,092	,002
35. O/A líder me enxerga como uma pessoa viável e digna em meu futuro na FE.	,299	,068	<b>,685</b>	-,028	,144	,185	,110	,043	,116	,059	,151	-,104
36. O/A líder ajuda os outros mesmo que envolva um sacrifício pessoal.	,477	,287	,299	,064	,179	,145	-,022	,106	,348	,005	,181	,109
37. O/A líder consulta outros na Família da Esperança quando ele(a) não tem todas as respostas.	,531	,145	,113	,149	,269	,064	,185	,191	,141	-,135	,090	-,050
38. A reputação da confiabilidade no(a) líder é determinada pela quantidade de confiança dada aos seus "seguidores".	,048	,045	<b>,637</b>	,228	,185	,080	,114	,057	,004	,239	,171	-,050
39. O/A líder corre o risco das consequências de uma falha para permitir que alguém tente uma nova ideia.	,120	,172	,238	,154	,358	,078	-,069	,331	-,009	,192	,179	,147
40. O/A líder demonstra amor por seus "seguidores" sempre fazendo as coisas certas, no momento certo e pelas razões certas.	,210	,328	,349	,342	,266	,095	-,048	,114	,126	-,086	,244	-,012
41. O nível de confiança do(a) líder em mim contribui para minhas preocupações com a FE.	,174	,060	<b>,692</b>	,312	,061	,143	,120	-,091	,041	,095	,100	,084
42. O/A líder cuida das pessoas na FE ainda que algumas pessoas não concordem com ele(a).	,346	,195	,153	,225	,310	,134	,089	,015	-,003	,037	,170	,437
43. O/A líder envolve seguidores no planej, e na tomada de decisão.	,506	,096	,140	,430	,148	,311	,061	,093	,068	,005	,176	,056
44. O/A líder propositalmente encoraja seus seguidores.	,378	,234	,097	,266	,265	,259	,073	,050	,455	-,013	,112	-,076
45. O/A líder certifica que os integrantes da FE têm uma imagem ideal do estado futuro da comunidade.	,186	,185	,141	,537	,116	,204	,131	,024	,180	,103	,306	,087
46. O/A líder escuta o que os "seguidores" têm para dizer com respeito.	,474	,156	,178	,253	,433	,200	,051	,075	,130	-,031	,020	,062
47. O/A líder acredita que ele realiza muitos benefícios a outras pess.	,097	,028	,199	,085	-,021	-,001	,120	,070	,063	,070	<b>,742</b>	,054
48. O/A líder enfatiza a importância da visão compartilhada para entender como os "seguidores da visão" se encaixam na FE.	,176	,239	,226	,491	,352	,180	,155	,142	,003	,168	,231	-,051
49. O/A líder acredita que todas as pessoas são dignas de respeito.	,486	,227	,055	,105	<b>,580</b>	,041	,094	,033	,141	-,084	-,027	,039
50. O/A líder cede poder a outros.	,303	,107	,231	,539	,086	,178	,011	,055	,126	,196	-,038	,099
51. O/A líder entende o serviço como o centro da liderança.	,047	,084	,141	,433	,189	-,081	,235	,531	,168	,165	-,229	-,076
52. O/A líder permanece tranquilo(a) no meio de agitação.	,378	,330	,113	,302	,362	,257	,065	,176	,102	,019	,070	,108
53. O/A líder não se gaba das suas realizações.	,156	,016	-,010	,032	,029	,094	<b>,097</b>	<b>,685</b>	,056	,138	,105	-,015
54. O/A líder quer que eu tenha a autoridade que eu preciso para cumprir os deveres que eu tenho.	,285	,174	,224	,179	,298	,119	,214	,346	-,004	,107	,336	-,321
55. O/A líder compreende que servir aos outros é mais importante.	,539	,238	,001	,268	,340	,060	-,001	,070	,248	,089	,163	,139
56. O/A líder fala sobre sua visão para a FE em termos de pessoas em potencial, ao invés de crescimento numérico.	,031	,192	-,028	,245	,081	,151	,067	,260	<b>,661</b>	,088	,162	,036

Fonte: SPSS Extraction Method: Principal Component Analysis.

O nível de 0,60 (60%) é de livre arbítrio definido pelo pesquisador em função dos objetivos da pesquisa. Quanto mais elevado esse nível arbitrado, maior o grau de correlação da variável com o fator em análise, sendo assim um critério a favor da qualidade.

Neste ponto, observou-se que 10 fatores possuem variáveis com cargas fatoriais que as permitem explicar o fator. Dois fatores foram excluídos do estudo (F4 e F12) por não conterem variáveis com carga fatorial igual ou superior ao nível (0,60) estabelecido.

Constrói-se o quadro 4.4 que explana o conjunto dessas variáveis, com suas cargas fatoriais, agrupadas nos 10 fatores resultantes, assim como, a porcentagem de explicação do fenômeno de cada fator.

**Quadro 4.4** – Distribuição das variáveis por fator e porcentagem de explicação

Fator	Grupo de variáveis	Carga fatorial	% de explicação
1	23. O/A líder procura ajuda de outras pessoas na Família da Esperança caso necessário.	0,658	11,665
	28. O/A líder aceita críticas apropriadas.	0,623	
	30. O/A líder ajuda outros, mesmo que não envolva nenhum ganho pessoal.	0,679	
2	2. A humildade do(a) líder está alinhada com um ego saudável.	0,703	9,451
	3. O/A líder demonstra compaixão por todos independente de status ou posição que possuem.	0,668	
	5. O/A líder é uma pessoa humilde.	0,685	
3	22. Minha confiança na comunidade se relaciona com a minha confiança no(a) líder.	0,613	6,217
	35. O/A líder me enxerga como uma pessoa viável e digna em meu futuro na Família da Esperança.	0,685	
	38. A reputação da confiabilidade no(a) líder é determinada pela quantidade de confiança dada aos seus “seguidores”.	0,637	
	41. O nível de confiança do(a) líder em mim contribui para minhas preocupações com a Família da Esperança.	0,692	
4	49. O/A líder acredita que todas as pessoas são dignas de respeito.	0,580	4,929
5	15. O/A líder oferece escolhas para seus seguidores.	0,596	4,920
	17. O/A líder possui tato quando confrontado(a) com ira.	0,638	
6	11. O/A líder possui convicções morais fortes.	0,594	3,801
7	53. O/A líder não se gaba das suas realizações.	0,685	3,616
8	19. O modelo de serviço do(a) líder inspira outros.	0,585	3,489
	56. O/A líder fala sobre sua visão para a Família da Esperança em termos de pessoas em potencial, ao invés de crescimento numérico.	0,661	
9	26. O/A líder intencionalmente modela o ato de servir aos outros na Família da Esperança.	0,817	3,134
	27. O/A líder demonstra confiança em mim por estar aberto(a) a receber contribuições minhas.	0,700	
10	47. O/A líder acredita que ele(a) realiza muitos benefícios a outras pessoas.	0,742	2,760

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

Com esse referencial, inicia-se o próximo passo que é a descrição dos fatores extraídos no modelo em Componentes Principais (AF), no intuito de diagnosticar aspectos particulares da Liderança Servidora a partir da percepção dos integrantes

da Família da Esperança que residem no Brasil. Cabe agora a interpretação destes fatores.

Observa-se no **fator 1** a correlação das variáveis 23, 28 e 30, que explicam 11,665% da variância total. Neste fator, as variáveis apontam: 23) *O/A líder procura ajuda de outras pessoas na Família da Esperança caso necessário;* 28) *O/A líder aceita críticas apropriadas;* e 30. *O/A líder ajuda outros, mesmo que não envolva nenhum ganho pessoal.* A este fator foi atribuído o nome de “*Altruísmo*”, que reverencia a conceituação de Patterson (2003), na qual a autora afirma que o comportamento altruísta busca o que é melhor para os outros e não o que é melhor para o líder. Cabe evidenciar que este fator é também uma das “construções virtuosas” de Patterson (2003) e parece confirmar a importância deste comportamento neste estilo de organização.

Estas suposições aduzem às primícias da liderança servidora quando Greenleaf (1977) aponta o altruísmo como sendo um comportamento essencial deste fenômeno. Além disso, todos os modelos de mensuração da liderança servidora apresentados na literatura acabam indicando o altruísmo como fator direto ligado ao fenômeno. Cabe neste ponto, interpretar que a Nova Comunidade estudada, no contexto brasileiro, espera atitudes altruístas dos seus líderes, o que enfatiza o comportamento deste estilo de organização essencialmente servil. Por isso, os membros buscam a doação para o serviço aos outros, encontrando um estilo diferente de satisfação pessoal, já que todos são voluntários na organização.

O **fator 2** explica 9,451% da variância total, correlacionando as variáveis 2, 3 e 5. A este fator deu-se o nome de “*Humildade*”, afinal, esta nomenclatura consegue explicar os três comportamentos evidenciados nas variáveis com carga fatorial adequada: 2) *A humildade do(a) líder está alinhada com um ego saudável;* 3) *O/A líder demonstra compaixão por todos independente de status ou posição que possuem;* e 5) *O/A líder é uma pessoa humilde.*

Patterson (2003) afirma na definição do construto humildade, que este comportamento do líder está na não atenção central em suas realizações, mas na abertura ao outro, àquilo que também é realização para os seguidores. Aqui se destaca o que muitos pesquisadores apontam: que é provável que a humildade seja a característica que mais diferencia a liderança servidora das demais abordagens da liderança (SOUZA; VAN DIERENDONCK, 2017). Reforçando a afirmação dos

autores, a liderança servidora torna-se pela humildade, um processo abrangente que consegue centralizar-se nos seguidores; enquanto as demais abordagens apresentam um líder que oferece condições de desenvolvimento dos seguidores, tornando-os imitadores de si, por aquilo que ele é e faz. Talvez assim, a humildade seja uma característica particular deste fenômeno porque a motivação para o serviço é interpretada em comportamentos visíveis de humildade, traduzindo a liderança servidora num estilo fortalecedor e responsável, conforme afirma Dennis e Bocarnea (2005), Liden *et al.* (2008) e Van Dierendonck (2011).

Ao **fator 3** deu-se o nome de “confiança” explicando 6,217% da variância total. Este fator confirma pelo menos três variáveis que Dennis e Bacarnea (2005) indicam no seu questionário como ações ligadas a mensuração da confiança apontada por Patterson (2003). Destaca-se a correlação das variáveis: 22) *Minha confiança na comunidade se relaciona com a minha confiança no(a) líder*; 35) *O/A líder me enxerga como uma pessoa viável e digna em meu futuro na Família da Esperança*; 38) *A reputação da confiabilidade no(a) líder é determinada pela quantidade de confiança dada aos seus “seguidores”*; e 41) *O nível de confiança do(a) líder em mim contribui para minhas preocupações com a Família da Esperança*. Vale ressaltar que este fator confirma os resultados anteriores do estudo de Dias e Moraes Filho (2018), que construíram o fator confiança a partir da variável 38, ao analisarem uma Nova Comunidade menor e específica de uma cidade.

A confiança é um construto forte nas diversas abordagens da liderança e está diretamente ligada ao desempenho da equipe/grupo (SHAUBROECK; LAM; PENG, 2011). Patterson (2003) aduz que a confiança é um elemento fundamental para os líderes servidores, sendo capaz de produzir um padrão de excelência para organização. Deste modo, é possível que este fator tenha se tornado relevante neste estudo, porque a confiança está relacionada intimamente com o respeito, mantendo a outra pessoa em grande consideração, fator comum em organizações religiosas.

O **fator 4**, “*Encorajador*”, explica 4,929% da variância total, através de uma variável (49 - *O/A líder acredita que todas as pessoas são dignas de respeito*). Este fator também é citado nos estudos de Russell e Stone (2002) com a mesma nomenclatura. A explicação deste conceito estaria na condição do líder em respeitar a todos, encorajando seus seguidores (ou não seguidores) a se tornarem como Greenleaf (1977) aponta: novos líderes servidores, independente da condição de

cada um. Percebe-se que esta variável (49) também está presente no estudo anterior de Dias e Moraes Filho (2018), no fator também nomeado de encorajador.

Deste modo, vale retomar o que Dias e Moraes Filho (2018) apontam sobre este fator, quando explicam que alguns autores falam do fator encorajador (mesmo sem utilizar este termo), como um comportamento ligado ao líder servidor que está atendo a condição de todos (STONE; RUSSEL; PATTERSON, 2004). Aqui, é possível retornar também ao pensamento de Greenleaf (1998, p.44) quando afirma que as pessoas são atraídas pelo líder servidor “voluntariamente, porque estão convencidos de que o caminho do líder é o caminho certo”. Abre-se à hipótese de que o respeito para com todos é uma oportunidade de encorajar qualquer pessoa ao caminho da liderança servidora.

As variáveis 15 (*O/A líder oferece escolhas para seus seguidores*) e 17 (*O/A líder possui tato quando confrontado(a) com ira*) confirmam exatamente os estudos anteriores de Dias e Moraes Filho (2018) permitindo nomear o **fator 5** de “*Mediador*”. É salutar destacar que os resultados passados se repetem neste estudo, onde as mesmas variáveis formam este fator, que nesta pesquisa explica 4,920% da variância total.

Outro ponto relevante de se frisar, é que o termo “mediador” não foi citado por outro autor nos estudos da liderança servidora (exceto no estudo anterior), mas torna-se apropriado neste caso estudado, já que se trata também de uma pesquisa exploratória, num estilo de organização pouco investigado. Neste sentido, reforça-se um posicionamento de Greenleaf (1977), no início dos estudos da liderança servidora, quando o mesmo realçava a importância da boa comunicação dos líderes servidores, insistindo que ela seja contínua, aberta, honesta e direta, em todos os momentos da relação líder e seguidor. Ao interpretar este fator, cabe perceber que as variáveis retomam a reflexão que contextualiza a liderança como uma prática que envolve líder, liderado e situação, onde o objetivo está em superar desafios e transformações necessárias para o alcance do propósito comum, conforme citado por Heifetz (1998). Esta interpretação é uma pista de que neste estilo de organização é importante que os líderes se comportem de tal maneira.

Quanto ao **Fator 6**, que explica 3,801% da variância total, através da variável 11 (*O/A líder possui convicções morais fortes*), deu-se o nome de “*Valores Morais*”. Burns (1978) em seu influente trabalho descreveu a interação entre líderes e

seguidores numa noção de “espiral ascendente”, na qual este envolvimento eleva os níveis de moral e motivação de ambos. Esta característica, que neste trabalho é chamada de fator, foi incorporada a literatura da liderança servidora por Farling, Stone e Winton (1999).

A questão moral está muito relacionada ao contexto religioso, porém, percebe-se que os diversos estilos de organização também esperam dos seus líderes comportamentos que elevem os valores morais. Neste ponto, cabe retomar a reflexão de Bennis e Nanus (1999) sobre a presença desta característica em grandes líderes históricos como Moisés, Júlio César, Jesus Cristo ou até mesmo Martin Luther King que se destacaram por atraírem seus seguidores.

Para o **fator 7**, deu-se o nome de fator “*Modesto*”, o mesmo explica 3,616% da variância total através da variável: 53) *O/A líder não se gaba das suas realizações*. Este fator é parecido com aquilo que Liden *et al.* (2008) nomeiam de “*put subordinates first*” (colocar os subordinados em primeiro lugar). Os autores afirmam, no trabalho que desenvolvem um instrumento de mensuração da liderança servidora, que os líderes servidores que “colocam os subordinados em primeiro lugar”, alocam os melhores interesses e o sucesso dos subordinados à frente dos seus.

Uma pista que o presente estudo pode oferecer é que organizações como a Família da Esperança, acabam trabalhando nos seus membros a capacidade de retirar o foco de si mesmos, para gerar um clima de comunidade e conquista grupal. Parece que este é um comportamento organizacional da maioria das organizações do terceiro setor, potencializado em organizações como as Novas Comunidades. Isto reforça o que Van Dierendonck (2011) aduz, que quando a humildade está diretamente ligada à modéstia, a mesma é percebida na ação do líder servidor em nivelar-se a equipe (grupo ou organização), ou até ficar em segundo plano, quando determinado objetivo foi alcançado com sucesso.

O **fator 8** é constituído pelas variáveis 19 (*O modelo de serviço do(a) líder inspira outros*) e 56 (*O/A líder fala sobre sua visão para a Família da Esperança em termos de pessoas em potencial, ao invés de crescimento numérico*) nomeado de fator “*Visão*”; explicando 3,489% da variância total.



A visão é um das sete “construções virtuosas” de Patterson (2003), para autora, este termo refere-se à percepção do líder em relação ao liderado como uma pessoa digna, sempre o enxergando além. Também nas primeiras pistas de construtos que mensuravam a liderança servidora, Spears (1995), abordou uma característica parecida, nomeada de “conceituação”, que para o autor, seria o pensamento além da necessidade atual esticado para um possível futuro. Diante da dimensão da Família da Esperança, com missões espalhadas pelos cinco continentes e quase mil membros, este fator torna-se relevante para incutir a capacidade de crescimento pessoal destes integrantes dentro do contexto organizacional. O líder deve possuir o que Dennis (2004) comenta sobre o construto visão, como sendo a forma de prever, imaginar e discernir o futuro da organização através do potencial daqueles que a formam.

A nomenclatura do **fator 9** traz todo respaldo para o fenômeno estudado, a este deu-se o nome de “*Serviço*”. Explica 3,134% da variância total através das variáveis: 26) *O/A líder intencionalmente modela o ato de servir aos outros na Família da Esperança;* e 27) *O/A líder demonstra confiança em mim por estar aberto(a) a receber contribuições minhas.*

Como citado por Van Dierendonck (2011), estudar liderança servidora exige a compreensão de que este é um fenômeno com uma abordagem específica de poder. Sugere-se neste ponto o que Luthans e Avolio (2003) aduzem quando interpretam que os líderes servidores são motivados por algo mais importante do que a necessidade de poder, substituindo-a pela necessidade de servir. O serviço e a liderança são quase permutáveis (VAN DIERENDONCK, 2011), sendo que este fenômeno é explicado primeiramente com a necessidade de servir que resulta numa motivação para liderar (GREENLEAF, 1977). Especificamente neste estudo, outra pista encontrada a partir da análise da organização Família da Esperança, é que as Novas Comunidades geralmente entendem o serviço como dar-se generosamente, podendo significar, dar tempo, energia, cuidado e até mesmo pertences, tal definição de Patterson (2003). É assim, uma característica muito específica deste estilo de organização, que sem o ganho financeiro ou material, acaba encontrando no serviço a motivação para dar continuidade aos trabalhos desenvolvidos.

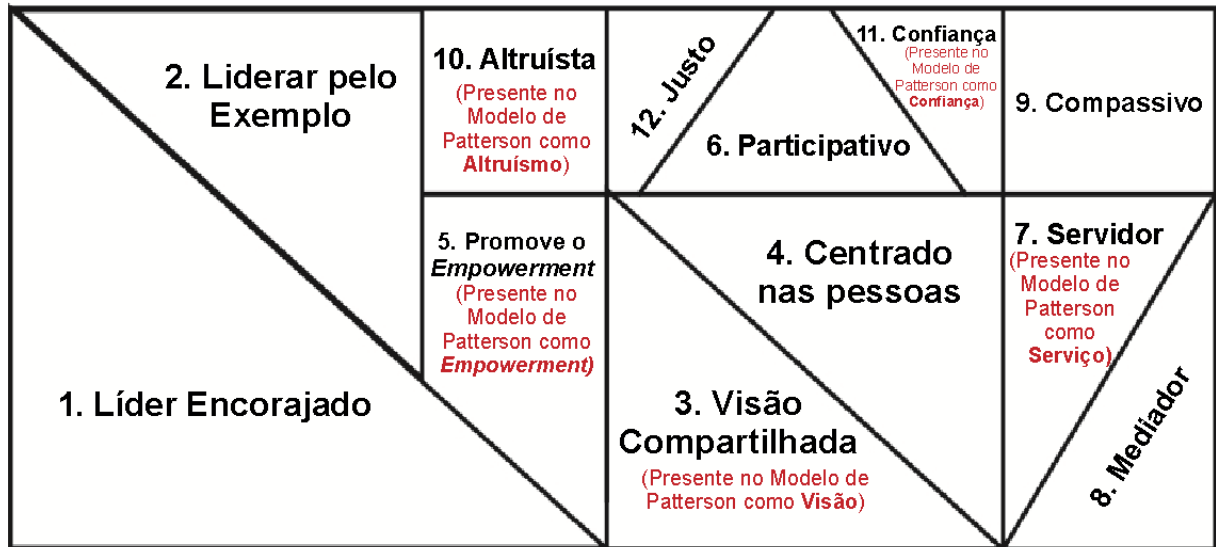
Por fim, o **fator 10**, explica 2,760% da variância total através da variável 47 (*O/A líder acredita que ele(a) realiza muitos benefícios a outras pessoas*), a este

nomeou-se de fator “Benfeitor”. Sendo um fator que propõe ao líder um olhar para si mesmo, na compreensão de que ele possui uma “certa diferença” na organização, diante dos demais.

Este fator também se encontra com a uma das características iniciais nos estudos da liderança servidora, especificamente no modelo de Spears (1995), nomeada de “compromisso com o crescimento das pessoas”. O autor aponta que esta característica é definida pelo compromisso com o crescimento dos indivíduos, ou seja, na capacidade do líder de promover o crescimento pessoal e profissional dos seguidores, isto exigiria do líder uma compreensão do seu papel. Outro autor que aponta uma característica parecida com o fator benfeitor é Laub (1999), no modelo de mensuração posterior, quando acrescenta a característica intitulada de “desenvolver as pessoas”. Supõe-se assim, que os líderes das Novas Comunidades também acabam atraindo seus seguidores por possuírem esta característica. Nesta pesquisa, os respondentes indicaram no início dos questionários, pessoas que eram de um modo pessoal, consideradas líderes e exerciam influência sobre eles. Assim, obtêm-se uma pista, que estes líderes também foram reconhecidos por realizar benefícios a essas pessoas e, conseqüentemente, contribuírem positivamente com o crescimento das mesmas.

No trabalho anterior de Dias e Moraes Filho (2018) foram encontrados 12 fatores que constituíram o mosaico da figura 4.5. Dos fatores encontrados, 5 acabaram coincidindo com o modelo endereçado por Patterson (2003). Estes resultados serviram como pista para ensejar a continuação dos estudos que resultaram nesta dissertação.

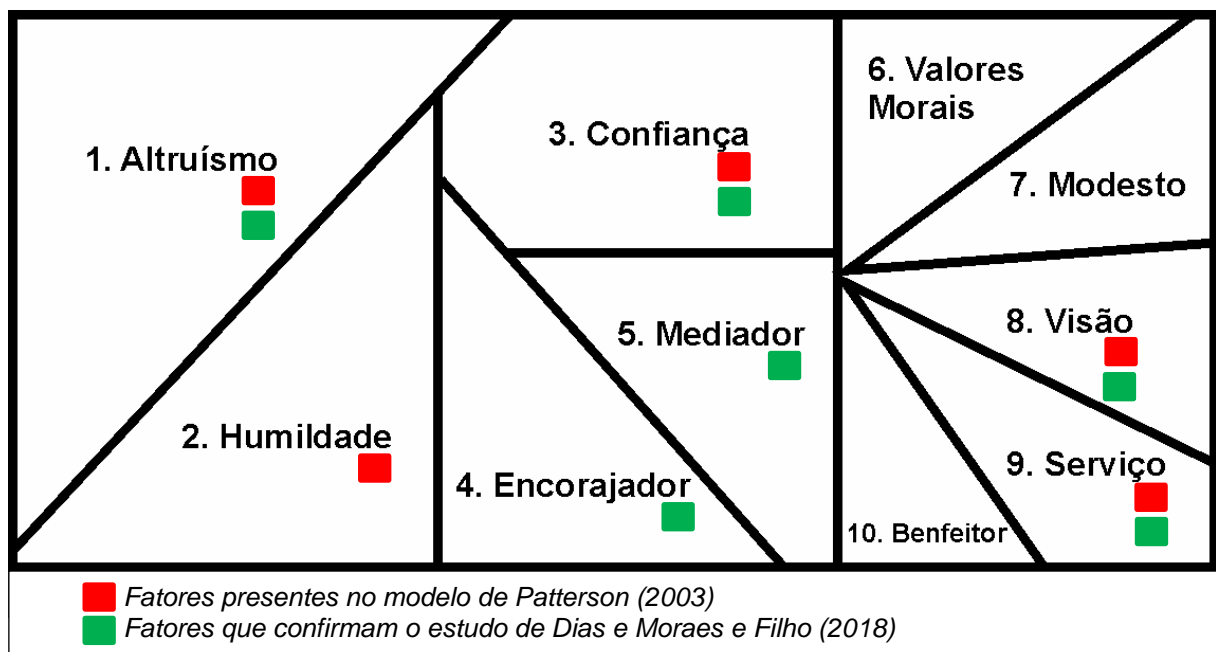
**Figura 4.5 – Mosaico 1 (Estudo na Comunidade Manain)**



Fonte: Adaptado de Dias e Moraes Filho (2018)

Para finalização destas análises, optou-se por confeccionar como resultado final, um mosaico com os 10 fatores encontrados neste estudo. Cada peça do mosaico corresponde proporcionalmente (no tamanho) ao fator encontrado no estudo de acordo com a respectiva porcentagem de explicação (figura 4.6).

**Figura 4.6 – Mosaico 2: Características da Liderança Servidora na Família da Esperança.**



Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

Percebe-se na análise da figura 4.6 que 5 fatores coincidiram com o modelo teórico de endereçado por Patterson (2003) (*altruísmo, humildade, confiança, visão e serviço*). Além disso, 2 fatores confirmam os resultados dos estudos anteriores de Dias e Moraes Filho (2018) (encorajador e mediador).

Estas análises permitem, além das conclusões já apresentadas, oferecer por meio da pesquisa empírica, um reforço para melhor contextualização do fenômeno da liderança servidora no Brasil e no mundo. Ressalta que os resultados aqui encontrados, podem direcionar um caminho de investigação, não apenas deste fenômeno, mas de muitos que estão presentes em organizações como as Novas Comunidades.

O capítulo seguinte oferece as conclusões deste trabalho, assim como, recomendações para futuras pesquisas que podem ampliar os resultados desta investigação.

## **5. CONCLUSÕES**

A temática da liderança continua emergente nos estudos das Ciências Sociais Aplicadas, ascendendo cada vez mais o interesse no campo da Administração e Gestão. Observa-se que este tema possui registros de investigação desde o início do século passado, alimentando os questionamentos dos pesquisadores na busca por melhores definições.

A liderança servidora surge como abordagem contemporânea neste vasto campo de estudos e provoca interesse de autores principalmente internacionais. Observam-se escassas investigações nacionais, carecendo de aprofundamento teórico e empírico para conclusões mais precisas no cenário brasileiro.

Esta dissertação buscou investigar especificamente o comportamento da liderança servidora numa organização sem fins lucrativos, enquadrada no terceiro setor, mas caracterizada como organização religiosa, nomeada pela Igreja Católica de Nova Comunidade. A curiosidade surgiu principalmente, por ser um tema que desperta interesse do pesquisador, que construiu este estudo a partir de pesquisas anteriores. Além disso, observando a literatura existente, observou-se que pesquisadores internacionais têm indicado a ausência de trabalhos empíricos que testem os modelos da liderança servidora nos diversos estilos organizacionais. Desse modo, o aspecto motivador do pesquisador uniu-se a lacuna existente da temática.

Ainda na fundamentação teórica, foi apresentada uma construção histórica que situa a temática da liderança no contexto científico. Ao perpassar as diversas eras e abordagens contemporâneas, apresenta-se a liderança servidora, no esforço de mapear nos registros científicos os atributos que a caracterizam além de situar o leitor no estado da arte do fenômeno. Neste ponto, percebe-se que o primeiro objetivo específico foi alcançado, servindo de aporte para continuação do estudo em questão.

A possível aplicabilidade dos conceitos de Patterson (2003) em organizações como as Novas Comunidades, instigou a pesquisa. Primeiramente, por observar que este modelo adequou-se ao estilo de organização objeto de estudo; por sua vez, as Novas Comunidades possuem características singulares, que precisam ser exploradas pelos cientistas sociais, abrindo espaço para investigações na

administração além do contexto empresarial, podendo servir de cenário para abstração de ideal-tipo teórico, por ser um caso de experimentação conceitual. Segundamente, o modelo explorado foi testado anteriormente nos estudos de Dias e Moraes Filho (2018) e confirmou a adequação ao estilo organizacional que carecia de uma investigação como esta para melhor contextualização do fenômeno.

Assim, a partir da escolha da população deste estudo, a organização Família da Esperança, com sede principal em Guaratinguetá, São Paulo; obteve-se como amostra 301 membros desta organização que residem nos centros espalhados em todos os estados do Brasil. Deste modo, a partir da pesquisa que utilizou o instrumento de coleta de dados desenvolvido por Dennis e Bocarnea (2005), adaptado por Luz (2011) observou-se primeiramente que as sete “construções virtuosas” de Patterson (2003) confirmam adequação ao caso de estudo.

As análises levam a conclusão que os líderes investigados e citados pelos membros respondentes parecem comportar-se de acordo com o pressuposto teórico apresentado, expressando características de líderes servidores. Na medida das escalas da “importância” e da “frequência”, observou-se que os líderes comportam-se de acordo com as expectativas dos membros. Tais conclusões foram concebidas a partir do alcance do segundo objetivo específico.

Após conclusão de que a Família da Esperança possui características de organização essencialmente servidora, e que a teoria apresentada adequa-se ao estilo organizacional e as expectativas dos membros quanto ao fenômeno. O próximo passo foi investigar as características particulares da liderança servidora nesta organização.

Utilizou-se o método da Análise Fatorial de Componentes Principais para tratamento dos dados, tendo como finalidade agregar variáveis em fatores, oportunizando a realização de uma síntese de características que o líder servidor deve possuir na natureza do grupo pesquisado.

Os resultados confrontados com a literatura pertinente serviram de respaldo para construção de 10 fatores que permitem adentrar numa esfera exploratória evolutiva da liderança servidora nas organizações Novas Comunidades, são eles: altruísmo, humildade, confiança, encorajador, mediador, valores morais, modesto, visão, serviço e benfeitor. A construção destes fatores contribui para o

encaminhamento das investigações brasileiras nos estudos da liderança servidora, especificamente em organizações como a objeto de estudo. Resgata-se neste ponto o terceiro objetivo específico também alcançado.

Acredita-se que este estudo tenha sido importante como colaborador em um processo de familiarização da temática da liderança servidora na ótica brasileira. Os dados obtidos pela pesquisa quando analisados em conjunto com os estudos realizados anteriormente, principalmente com as pesquisas subsequentes, têm condições de aperfeiçoar as conclusões sobre o tema.

### **5.1 Limitações do Trabalho**

Enquanto limitação assume-se que por mais exploratório que seja, este trabalho não pode fazer generalizações, em função de utilizar-se de uma amostra não probabilística. Além disso, por tratar-se de uma pesquisa que utilizou o ambiente *online*, em um corte transversal, pode ter limitado o alcance da pesquisa dado à extensão do instrumento de coleta de dados utilizado e o grande número da população escolhida. Ainda assim, entende-se que a amostra é representativa.

### **5.2 Recomendações**

Por fim, são feitas algumas recomendações para estudos futuros quanto ao tema. Primeiramente, uma oportunidade de ampliar a investigação da temática nas Novas Comunidades, seria com a aplicação do questionário em mais amostras de outras organizações como a estudada. O confronto dos dados poderia gerar conclusões mais precisas com possíveis generalizações.

Outra perspectiva mais interessante, essa de caráter mais qualitativo, seria aprofundar com os líderes indicados nesta pesquisa, através de entrevistas narrativas, a aplicabilidade dos fatores aqui construídos no dia-a-dia da organização.

Ainda como sugestão, seria interessante reproduzir a pesquisa em uma empresa e em uma organização pública, com dimensões equivalentes, haja vista a oportunidade de investigar a aplicabilidade dos conceitos aqui explanados nos três setores existentes. Os resultados poderiam levar ao aprofundamento do fenômeno da liderança servidora.

Em termos mais práticos, recomenda-se que a Família da Esperança procure meios pelos quais possa aproveitar as vantagens relacionadas à liderança servidora que se apresentam como existentes. A busca pela formalização dos relacionamentos entre líder servidor, liderado e organização, podem trazer vantagens no tocante à melhoria do comportamento organizacional, no crescimento e gestão da instituição.

Um importante passo foi dado com a contribuição desta dissertação. Diante de um contexto onde se busca aprimorar as relações humanas dentro e fora das organizações, à liderança servidora parece um caminho estratégico para desenvolver o humano, profissional e organizacional daqueles que a oportunizam. No mais, este tema que tanto instiga e gera curiosidades, ainda está longe de ser perfeitamente compreendido.



## **REFERÊNCIAS**

ADRIANO, B. M; GODOI, C. K. Análise Crítico-Comparativa das Abordagens de Liderança: proposta de um quadro sintético-comparativo. In: XXXVII EnANPAD, 2014, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2014.

ADRIANO, B. M. **Liderança em uma instituição de ensino superior**: um estudo interpretativo. 2015. 175 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, 2015.

ALMEIDA, S. P. **Tradução, adaptação e validação do *Servant Leadership Questionnaire* – SLQ** (Escala de Liderança Servidora – ELSE). 2015. 80f. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social) – Universidade Federal de Sergipe, São Cristóvão, 2015.

ANTUNES, A. M. P. **A Liderança nas organizações positivas**. 2013. 398 f. Tese (Doutorado em Gestão) – Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, Covilhã, 2013.

AVOLIO, B. J; KAHAI, S. S; DODGE, G. E. E-leadership: implications for theory, research, and practice. **The Leadership Quarterly**, v. 11, p. 615-668, 2001. Disponível em: <http://sciencedirect.com/>. Último acesso em 29 de mai. De 2018.

AVOLIO, B. J.; WALUMBWA, F. O.; WEBER, T. J. Leadership: current theories, research, and future directions. **Annual review of psychology**, v. 60, p. 421-449, 2009.

AVOLIO, B. J; GARDNER, W. L. Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. **The Leadership Quarterly**, v.16, p. 315-338, 2005.

BASS, B. M. **Transformational leadership**: industry, military, and educational impact. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 1998.

BASS, B. M. **The Bass handbook of leadership: theory, research, and managerial applications**. 4 ed. New York: Free Press, 2008.

BENIS, W; NANUS, B. **Líderes: estratégia para assumir a verdadeira liderança**. São Paulo: Harbra, 1999.

BENNIS, W. The challenges of leadership in the modern world: introduction to the special Issue. **American Psychologist**, v. 62, n. 1, p. 2-5, 2007. Disponível em: <http://www.scopus.com>. Último acesso em 04 de mai. de 2018.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. Liderança: a administração do sentido. **Revista de administração de empresas**, São Paulo, v. 34, n. 3, p. 102-114, mai/jun. 1994.

BERGAMINI, Cecília W. **Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional**. 4. ed. reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.

BOWDITCH, J. L; BUONO, A. F. **Elementos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 2002.

BROWN, M. E; TREVINO, L. K; HARRISON, D. A. Ethical Leadership: A social learning perspective for constructo development and testing. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 97, p. 117-134, 2005.

BRYMAN, Alan. **Charisma and leadership in organizations**. Londres: Sage, 1992.

BRYMAN, Alan. Liderança nas organizações. In: CLEGG, Stewart; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R; CALDAS, Miguel P; FACHIN, Roberto Costa; FISCHER, Tânia.125 (Org.). **Handbook de estudos organizacionais: ação e análise organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2004.

BURNS, J. M. **Leadership**. New York: Harper & Row, 1978.

BURNS, J. M. **Leadership**. New York: Harpercollins Publishers, 2010.

CARSON, J.B; TESLUK, P.E; MARRONE, J.A. Shared leadership in teams: an investigation of antecedent conditions and performance. **Academy of Management**, v. 50, p. 1217-34, 2007.

CAVALCANTI, Vera L.; CARPILOVSKY, Marcelo P.; LAGO, Regina A.; LUND, Myrian. **Liderança e motivação**. 2 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

CENTRO DE ESTUDOS DA SOCIEDADE CIVIL DA UNIVERSIDADE JOHNS HOPKINS (2004). **Civil society sector workforce as a percent of the economically active population**, 36 countries, 1995-2000. Disponível em: [http://ccss.jhu.edu/wp-content/uploads/downloads/2013/02/Comparative-data-Tables\\_2004\\_FORMATTED\\_2.2013.pdf](http://ccss.jhu.edu/wp-content/uploads/downloads/2013/02/Comparative-data-Tables_2004_FORMATTED_2.2013.pdf). Último acesso em 04 de mai. 2018.

CHEMERS, M. M. Leadership research and theory: a functional integration. **Group Dynamics: Theory, Research, and Practice**, v. 4 (1), p. 27-43, 2000.

CHO, J; DANSEREAU, F. Are transformational leaders fair? A multi-level study of transformational leadership, justice perceptions, and organizational citizenship behaviors. **The Leadership Quarterly**, v. 21, p. 409-421, 2010. Disponível em: <https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-77953684864&origin=inward&txGid=8c39b5bf2fe5127bf043c77c7a618bb6>. Último acesso em 02 de mar. 2018.

CONFERÊNCIA NACIONAL DOS BISPOS DO BRASIL. **Igreja particular, movimentos eclesiais e novas comunidades**. Brasília: Edições CNBB, 2009.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7.ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CORRAR, L. J ; EDILSON, P ; DIAS FILHO, J. M. **Análise Multivariada**. Ed: Atlas: São Paulo, 2009.

CREVANI, L; LINDGREN, M; PACKENDORFF, J. Leadership, not leaders: on the study of leadership as practices and interactions. **Scandinavian Journal of**

**Management**, v. 26, n. 1, p.77-86, 2010. Disponível em: <http://scopus.com>. Último acesso em 05 de mai. 2018.

CUNHA, M; REGO, A; CUNHA, R. **Organizações Positivas**, Lisboa: Dom Quixote, 2007.

DAY, D. V; GRONN, P; SALAS, E. Leadership Capacity in teams. **The Leadership Quarterly**, v. 15, p. 857-80, 2004.

DAY, D.V; SIN, H.P. Longitudinal tests of an integrative model of leader development: Charting and understanding developmental trajectories. **The Leadership Quarterly**, v. 22, p. 545-560, 2011. Disponível em: <https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-79958734433&origin=inward&txGid=bf751c28bdb6ac8095f1e6dff9da2f42>. Último acesso em 02 de mar. 2018.

DAY, D.V; ANTONAKIS, J. **The nature of Leadership**. 2. ed. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc, 2012.

DENNIS, Robert S. **Servant leadership theory**: development of the servant leadership assessment instrument. 2004. 146 f. Doctoral Dissertation (Regent University). Virginia Beach, VA, 2004.

DENNIS, Robert S; BOCARNEA, M. Development of the servant leadership assessment instrument. **Leadership and Organization Development Journal**, v. 26, p. 600-615, 2005. Disponível em: <https://www-emeraldinsight-com.ez19.periodicos.capes.gov.br/doi/full/10.1108/01437730510633692>. Último acesso em 02 de fev. 2018.

DENT, E. B; HIGGINS, A. E; WHARFF, D. M. Spirituality and leadership: an empirical review of definitions, distinctions, and embedded assumptions. **The Leadership Quarterly**, v. 16, p. 625-53, 2005.

DERUE, D.S; NAHRGANG, J.D; WELLMAN, N; HUMPHREY, S.E. Trait and behavioral theories of leadership: An integration and meta-analytic test of their relative validity. **Personnel Psychology**, v. 64, p. 7-52, 2011. Disponível em: <https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-79951619817&origin=inward&txGid=7be63cd1a2b878d0088e420931b16b25>. Último acesso em 02 de mar. 2018.

DIAS, Cleysson R. J. B. “Eu Vim Para Servir” (Mc 10,45): Um Estudo Sobre Liderança Servidora Em Uma “Nova Comunidade”. In: XLI EnANPAD, 2017, São Paulo. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2017.

DIAS, C. R. J. B; MORAES FILHO, R. A. Liderança Servidora: um estudo numa organização não-governamental. **Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar – RaUnP**, v. 10, n.2, p. 34-46, 2018.

DINH, Jessica E; LORD, Robert G; GARDNER, William L; MEUSER, Jeremy D; LIDEN, Robert C; HU, Jinyu. Leadership theory and research in the new millennium: current theoretical trends and changing perspectives. **The Leadership Quarterly**, v. 25, p. 36-62, 2014. Disponível em: <https://www-sciencedirect-com.ez19.periodicos.capes.gov.br/science/article/pii/S1048984313001203>. Último acesso em 02 de mar. 2018.

FARLING, M. L; STONE, A. G; WINSTON, B. E. Servant leadership: Setting the stage for empirical research. **Journal for Leadership Studies**, v. 6, p. 49-72, 1999.

FERNANDES, R. C. **Privado porém público: o terceiro setor na América Latina**. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994.

FIORELLI, J. O. **Psicologia para administradores: integrando teoria e prática**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

FLIK, U. **Introdução a Metodologia de Pesquisa: um guia para iniciantes**. Porto Alegre: Pensa, 2013.

FRY, L. W. Spiritual leadership: state-of-the-art and future directions for theory, research, and practice. BIBERMAN, J.; TISHMAN, L. (Ed.). **Spirituality in business: theory, practice and future directions**. New York: Palgrave, 2008, p. 130-151.

FONSECA, A. M; PORTO, J. B; BORGES-ANDRADE, J. E. Liderança: um retrato da produção científica brasileira. **Revista de Administração Contemporânea**, v.19(3), p. 290-310, 2015. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rac/v19n3/1415-6555-rac-19-03-00290>. Último acesso em 06 de mar. 2018

GARDNER, W. L; AVOLIO, B. J; LUTHANS, F; MAY, D. R; WALUMBWA, F. O. "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. **The Leadership Quarterly**, v. 16(3), n. 3, p. 343-372, 2005. Disponível em: <http://sciencedirect.com/>. Último acesso em 29 de mai. 2018.

GARDNER, W. L; LOWE, K. B; MOSS, T. W; MAHONEY, K. T; COGLISER, C. C. Scholarly leadership of the study of leadership: a review of The Leadership Quarterly's second decade, 2000-2009. **The Leadership Quarterly**, v. 21(6), p. 922-958, 2010. Disponível em: <http://sciencedirect.com/>. Último acesso em 29 de mai. 2018.

GERÊNCIA DE ESTUDOS SETORIAIS (GESET). **Terceiro Setor e o Desenvolvimento Social**. Disponível em: [https://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes\\_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/relato/tsetor.pdf](https://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/relato/tsetor.pdf). Último acesso em: 07 de mar. 2018.

GRAEN, G. B; UHL-BIEN, M. Relationship-based approach to leadership: development of leader-member exchange (LMX) theory over 25 years: applying a multi-level multi-domain perspective. **The Leadership Quarterly**, v.6(2), p.219-247, 1995.

GREENLEAF, R. K. **Servant leadership: a journey into the nature of legitimate power & greatness**. Foreword by Stephen R. Covey and afterword by Peter M. Senge. 25. ed. Mahwah: Paulist Press, 1977.

GREENLEAF, R. K. **The power of servant-leadership**. San Francisco: Berrett-Koehler, 1988.

GREENLEAF, R. K. **Liderança servidora**. 1. ed. São Paulo: CBEL, 2006.

GRINT, K. A history of leadership. In A. BRYMAN, D; COLLINSON, K; GRINT, B; JACKSON, M. Uhl-Bien (Eds.), **The sage handbook of leadership**, p. 3-14. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2011.

HAIR, Joseph F; BABIN, Barry J; MONEY, Arthur H; SAMOUEL, Phillip. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Tradução de Lene Belon Ribeiro. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAMBLEY, L. A; O'NEIL, T. A; KLINE, T. J. B. Virtual team leadership: the effects of leadership style and communication medium on team interaction styles and outcomes. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 103, n. 1, p. 1-20, 2006. Disponível em: <http://sciencedirect.com/>. Último acesso em 29 de mai. 2018.

HARTLEY, J; BENINGTON, J. Political leadership. In: BRYMAN et al. **The SAGE handbook of leadership**. London; Thousand Oaks; New Delhi; Singapore, 2011. p. 203-214.

HAYTON, J.C; ALLEN, D.G; SCARPELLO, V. Factor retention in exploratory factor analysis: a tutorial on parallel analysis. **Organizational Research Methods**, v. 7, p. 191-205, 2004.

HEIFETZ, R. A. **Leadership without easy answers**. Oxford: President and Fellows of Havard College, 1998.

HOUSE, R. J. A. Theory of charismatic leadership. *In*: HUNT, J.G; LARSON, L. L. (Ed.) **Leadership: the cutting edge**. Carbondale: Southern Illinois, University Press, 1977, p. 189-207, 1976.

HUDSON, Mike. **Administrando organizações do terceiro setor**. O desafio de administrar sem receita. São Paulo: Makron Books, 1999.

HUNTER, James C. **Como se tornar um líder servidor**: os princípios de liderança de o monge e o executivo. 6.ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

JOÃO PAULO II, Papa. **Exortação apostólica pós-sinodal *Vita Consecrata***. São Paulo: Paulinas, 1996.

LACOMBE, F. J. M; HEILBORN, G. L. J. **Administração**: princípios e tendências. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

LAUB, J. A. Assessing the servant organization: Development of the Organizational Leadership Assessment (OLA) model. **Dissertation Abstracts International**, v. 60, n.2, p. 1-115, 1999.

LIDEN, R. C; WAYNE, S. J; ZHAO, H; HENDERSON, D. Servant leadership: development of multidimensional measure and multi-level assessment. **The Leadership Quarterly**, v. 19(2), p. 161-177, 2008.

LOPES, A. **Fundamentos de uma Epistemologia do Valor das Pessoas nas Organizações**. Lisboa: ISCTE, 2009.

LUTHANS, F. The need and meaning of positive organizational behavior. **Journal of Organizational Behavior**. V. 23, p. 695-706, 2002.

LUTHANS, F; AVOLIO, B. J. Authentic leadership: a positive developmental approach. *In*: K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), **Positive organizational scholarship**, p. 241-261. San Francisco: Barrett-Koehler, 2003.

LUZ, Leonardo P. **Liderança servidora de expatriados**: validação de uma escala em organizações missionárias. 2011. 152 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Ciências Empresariais, Universidade FUMEC, Belo Horizonte. 2011.



MACIK-FREY, M; QUICK, J. C; COOPER, C. L. Authentic leadership as a pathway to positive health. **Journal of Organizational Behavior**. v.30, p. 453-458, 2009.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. Tradução Lene Ribeiro e Mônica Stefani. 6.ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MARIZ, Cecília L. Missão religiosa e migração: “novas comunidades” e igrejas pentecostais brasileiras no exterior. **Análise Social**, v. XLIV (1,<sup>o</sup>), p. 161-187, 2009.

MELO, E. A. A. Escala de avaliação do estilo gerencial (EAEG): desenvolvimento e validação. **Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 4(2), p.31-62, 2004.

MONTAÑO, C. **Terceiro setor e questão social**: crítica ao padrão emergente de intervenção social. 6. ed. São Paulo: Cortez, 2010.

MORRIS, T. **Se Aristóteles fosse administrador da General Motors** - A Alma do Negócio. 1aed. ed. Lisboa: Dom Quixote, 2009.

NORTHOUSE, P.G. **Leadership**: theory and practice. 3. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2004.

PAGE, Don; WONG, Paul T. P. **A conceptual framework for measuring servant leadership**. Langley: Trinity Western University, 2000. Disponível em: <<http://hci2010mmp.wiki.hci.edu.sg/file/view/Conceptual+Framework.pdf>>. Último acesso em 05 mar. 2018.

PAULO VI, Papa. **Decreto *Apostolicam Actuositatem***: sobre o apostolado de leigos. Vaticano, 1965. Disponível em: <

ii\_decree\_19651118\_apostolicam-actuositatem\_po.html> Último acesso em 30 de mai. 2015.

PATTERSON, K. A. **Servant leadership: a theoretical model – servant leadership research roundtable proceedings**. Virginia Beach, VA: Regent University, 2003. Disponível em: <[http://www.regent.edu/acad/global/publications/sl\\_proceedings/2003/patterson\\_servant\\_leadership.pdf](http://www.regent.edu/acad/global/publications/sl_proceedings/2003/patterson_servant_leadership.pdf)>.Último acesso em 15 mar. 2018.

PEARCE, C.L; CONGER, J.A. **Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership**. Thousand Oaks, CA: Sage, 2003

PEARCE, C.L; MANZ, C.C. The leadership disease...and its potential cures. **Business Horizons**, v. 57, n. 2, p. 215-224. Disponível em: <http://www.scopus.com>. Último acesso em 28 de mai. 2018.

POLLARD, William C. O líder servidor. In: HESSELBEIN, Frances; GOLDSMITH, Marshall; BECKHARD, Richard. **O líder do futuro**. 9. ed. São Paulo: Futura, 1996.

PRICE, T.L. The ethics of authentic transformational leadership. **The Leadership Quarterly**, v. 14, n. 1, p. 67-81, 2003. Disponível em: <http://sciencedirect.com/>. Último acesso em 26 de mai. 2018.

REED, L. L; VIDAVER-COHEN, D; COLWELL, S. R. A New Scale to Measure Executive Servant Leadership: Development, Analysis, and Implications for Research. **Journal of Business Ethics**, v. 101, n.3, p.415–434, 2011.

REGO, Arménio; SOUTO, Solange e CUNHA, Miguel Pina. **Espiritualidade nas organizações, positividade e desempenho. Comportamento Organizacional e Gestão**, v.13, n.1, p.7-36, 2007. Disponível em: [http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S0872-96622007000100002&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0872-96622007000100002&lng=pt&nrm=iso). 2007. Último aceso em 29 de mai. 2018.

ROBBINS, S.P. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

RUSSELL, R. F; STONE, A. G. A review of servant leadership attributes: Developing a practical model. **Leadership and Organization Development Journal**, v. 23, p.145-157, 2002.

SCHAUBROECK, J; LAM, S. S. K; PENG, A. C. Cognition-based and affective-based trust as mediators of leader behavior influence on team performance. **Journal of Applied Psychology**, v.96(4), p. 863-871, 2011. Disponível em: <https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-79960512844&origin=inward&txGid=c5818cf81b698435dccbae19b83b930a>. Último acesso em 12 de jul. 2018.

SCHERMERHORN JR., J. R; HUNT, J. G; OSBORN, R. N. **Fundamentos de comportamento organizacional**. Porto Alegre: Bookman, 1999.

SHAMIR, B; EILAM, G. “What’s your story?” A life-stories approach to authentic leadership development. **The Leadership Quarterly**, v. 16(3), p. 395–417, 2005.

SHAMIR, B; HOUSE, R. J; ARTHUR, M. B. The motivational effects of charismatic leadership: a self-concept. **Organization Science**, v. 4, n. 4, p. 577-594, 1993. Disponível em: <http://search.ebscohost.com>. Último acesso em 26 de mai. 2018.

SIQUEIRA, M. M. M. Medidas do comportamento organizacional [Edição Especial]. **Estudos de Psicologia**, v. 7, p. 11-18, 2002. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/epsic/v7nspe/a03v7esp.pdf> . Último acesso em 02 de mar. 2018.

SOUZA, M; VAN DIERENDONCK, D. Servant leaders as underestimators: theoretical and practical implications. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 38(2), p. 270-283, 2017. Disponível em: <https://www-emeraldinsight-com.ez19.periodicos.capes.gov.br/doi/full/10.1108/LODJ-10-2015-0236>. Último acesso em 12 de jul. 2018.

SPEARS, L. Trustees as servant-leaders: A report and reference guide. **International Journal of Value-Based Management**, v. 6(1), p. 83–99, 1993.

SPEARS, L. C. **Reflections on leadership**: How Robert K. Greenleaf's theory of servant-leadership influenced today's top management thinkers. New York: John Wiley, 1995.

SPECTOR, P. E. **Psicologia nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.,

SPILLANE, J. P; ZUBERI, A. Designing and piloting a leadership daily practice log: using logs to study the practice of leadership. **Educational Administration Quarterly**, v. 45, n.3, p. 375-434, 2009. Disponível em: <http://www.scopus.com>. Último acesso em 28 de mai. 2018.

STONE, A; RUSSELL, R; PATTERSON, C. Transformational versus Servant Leadership: A Difference in Leader Focus. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 25, n. 4, p.349-361, 2004.

TACHIZAWA, T. **Organizações não governamentais e terceiro setor**: criação de ONG's e estratégias de atuação. 3 ed. São Paulo, Atlas, 2007.

TOLFO, S. R. **Macro tendências de organização do trabalho e possibilidade de crescimento humano**: práticas, limites e perspectivas em uma empresa do setor cerâmico de Santa Catarina. Porto Alegre: UFRGS/PPGA, 2000.

UHL-BIEN, M; MARION, R; MCKELVEY, B. Complexity leadership theory: shifting leadership from the industrial Age to the Knowledge Era. **The Leadership Quarterly**, v. 18, p. 298-318, 2007. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com>. Último acesso em 26 de mai. 2018.

UHL-BIEN, M; MARION, R. **Complexity Leadership**. Charlotte, NC: Information Age, 2008.

VAN DIERENDONCK, Dirk. Servant Leadership: A Review and Synthesis. **Journal of Management**, v. 37, n. 4, p. 1228-1261, 2011. Disponível em: <http://journals.sagepub.com.ez19.periodicos.capes.gov.br/doi/pdf/10.1177/0149206310380462>. Último acess em 06 de mar. 2018.

VAN DIERENDONCK, D; NUIJTEN, I. The Servant Leadership Survey: Development and Validation of a Multidimensional Measure. **Journal of Business and Psychology**, v. 26(3), p. 249–267, 2011.

VAN SETERS, D.A; FIELD, R. H. G. The evolution of leadership theory. **Journal of organizational change management**, v. 3, n. 3, p. 29-45, 1990. Disponível em: <http://search.ebscohost.com>. Último acesso em 11 de mai. de 2018.

VERGARA, S. C. **Projeto e relatório de pesquisa em administração**. 11.ed. – São Paulo: Atlas, 2009.

ZIGURS, I. Leadership in virtual teams: oxymoron or opportunity? **Organizational Dynamics**, v. 31, n. 4, p. 339-351, 2003. Disponível em: <http://sciencedirect.com/>. Último acesso em 29 de mai. 2018

YIN, R. K. **Case study research: Design and Methods**. 4ª ed., United States of America: Sage Publications, 2009.

YULK, G. An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. **Leadership Quarterly**, v. 10, n. 2, p. 285-305, Summer 1999. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com>. Último acesso em 11 de mai. 2018.

YUKL, G. **Leadership in Organization**. 6. ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 2006.

KERNIS, M.H. Toward a conceptualization of optimal self-esteem. **Psychological Inquiry**, v. 14, p. p. 1-26, 2003.

KEARNS, K. P; LIVINGSTON, J; SCHERER, S; MCSHANE, L. Leadership skills as construed by nonprofit chief executives. **Leadership & Organization Development Journal**, v.36(6), p. 712-727, 2015.

KOUZES, James M.; POSNER, Barry Z. Credibility: what followers expect. **Leadership Excellence**, v. 24, nov. 2007.

WAGNER III, John A; HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional: Criando vantagem competitiva**. 6. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

WALUMBWA, F. O; AVOLIO, B. J; GARDNER, W. L; WERNING, T. S; PETERSON, S. J. Authentic Leadership: development and validation of a theory-Based Measure? **Journal of Management**, v. 24, p. 89-126, 2008. Disponível em: <https://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer=https://www.google.com.br/&httpsredir=1&article=1021&context=managementfacpub>. Último acesso em 26 de mai. 2018.

WANG, X.H; HOWELL, J.M. Exploring the dual-level effects of transformational leadership on followers. **Journal of Applied Psychology**, v. 95, p. 1134-1144, 2010. Disponível em: <https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-78049475456&origin=inward&txGid=0561dc5169c63b1c7a98051fb81db00b>. Último acesso em 02 de mar. 2018.

WEISBAND, A. **Lessons about leadership at a distance and future research directions**. See S Weisband, 2008, p. 149-256.

WEISZFLOG, W. **Michaelis moderno dicionário da língua portuguesa**. 6. ed. São Paulo: Melhoramentos LTDA, 2012.

WIZA, M. HLANGANIPAI, N. The impact of leadership styles on employee organizational commitment in higher learning institute. **Mediterranean Journal of Social Sciences**, v. 5, p. 135-143, 2014.

## APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

### Liderança Servidora na Família da Esperança

#### Página 1

Prezado(a) colega,  
Estou realizando minha dissertação de mestrado sobre LIDERANÇA SERVIDORA na percepção de integrantes da Família da Esperança. Preciso da sua ajuda para concluí-la.  
Este questionário traz questões, em sua maioria fechadas, sobre ações associadas à liderança servidora. Não existem respostas certas ou erradas. O importante para a pesquisa é a sua sinceridade e seriedade para com as respostas.  
Assumo o compromisso de completa confidencialidade das informações fornecidas por você nesta pesquisa.  
Agradeço imensamente pela sua colaboração.

Cleysson Ricardo J. B. Dias  
Mestrando em Administração e Desenvolvimento Rural – PADR/UFRPE.

#### INSTRUÇÕES PARA O PREENCHIMENTO DO QUESTIONÁRIO:

Inicialmente você precisará identificar um(a) dos(as) integrantes da Associação Família da Esperança que exerce influência sobre você.

A pessoa escolhida deverá ser citada no início do questionário, no espaço indicado.

Todas as respostas serão norteadas pela sua percepção e adesão dessa pessoa como um(a) líder.

O questionário possui 56 afirmações.

Após cada questão que indica ações relacionadas ao comportamento da pessoa escolhida, são apresentadas duas escalas a serem respondidas:

1. Na primeira escala - **IMPORTÂNCIA** – preciso que você indique, em sua percepção, qual o grau de importância que você atribui a cada comportamento listado. Considere a seguinte escala de alternativas:

- Marque 1 se você acha que este comportamento não é NADA IMPORTANTE em um(a) líder.
- Marque 2 se você acha que este comportamento é POUCO IMPORTANTE em um(a) líder.
- Marque 3 se você acha que este comportamento é RAZOAVELMENTE IMPORTANTE em um(a) líder.
- Marque 4 se você acha que este comportamento é MUITO IMPORTANTE em um(a) líder.
- Marque 5 se você acha que este comportamento é EXTREMAMENTE IMPORTANTE em um(a) líder.

2. Na segunda escala - **FREQUÊNCIA** – preciso que você indique, em sua percepção, qual a frequência do comportamento listado no(a) líder indicado(a). Considere a seguinte escala de alternativas:

- Marque 1 se você acha que o(a) líder NUNCA demonstra tal comportamento.
- Marque 2 se você acha que o(a) líder RARAMENTE demonstra tal comportamento.
- Marque 3 se você acha que o(a) líder MODERADAMENTE demonstra tal comportamento.
- Marque 4 se você acha que o(a) líder FREQUENTEMENTE demonstra tal comportamento.
- Marque 5 se você acha que o(a) líder SEMPRE demonstra tal comportamento.

Vamos começar?

NOME DO(A) LÍDER ESCOLHIDO(A): \* : \

**1. A preocupação do(a) líder comigo contribui com minha preocupação com a Família da Esperança.**

Preciso que você indique, em sua percepção, qual o grau de importância que você atribui para este comportamento do(a) líder indicado. Considere a seguinte escala de alternativas:

	Nada Importante 1	Pouco Importante 2	Razoavelmente Importante 3	Muito Importante 4	Extremamente Importante 5
Importância	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**1. A preocupação do(a) líder comigo contribui com minha preocupação com a Família da Esperança.**

Agora, preciso que você indique, em sua percepção, qual a frequência do comportamento listado desse(a) líder. Considere a seguinte escala de alternativas:

	Nunca 1	Raramente 2	Moderadamente 3	Frequentemente 4	Sempre 5
Frequência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**2. A humildade do(a) líder está alinhada com um ego saudável.**

Preciso que você indique, em sua percepção, qual o grau de importância que você atribui para este comportamento do(a) líder indicado. Considere a seguinte escala de alternativas:

	Nada Importante 1	Pouco Importante 2	Razoavelmente Importante 3	Muito Importante 4	Extremamente Importante 5
Importância	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**2. A humildade do(a) líder está alinhada com um ego saudável.**

Agora, preciso que você indique, em sua percepção, qual a frequência do comportamento listado desse(a) líder. Considere a seguinte escala de alternativas:

	Nunca 1	Raramente 2	Moderadamente 3	Frequentemente 4	Sempre 5
Frequência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**3. O/A líder demonstra compaixão por todos independente de status ou posição que possuem.**

Preciso que você indique, em sua percepção, qual o grau de importância que você atribui para este comportamento do(a) líder indicado. Considere a seguinte escala de alternativas:

	Nada Importante 1	Pouco Importante 2	Razoavelmente Importante 3	Muito Importante 4	Extremamente Importante 5
Importância	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**3. O/A líder demonstra compaixão por todos independente de status ou posição que possuem.**

Agora, preciso que você indique, em sua percepção, qual a frequência do comportamento listado desse(a) líder. Considere a seguinte escala de alternativas:

	Nunca 1	Raramente 2	Moderadamente 3	Frequentemente 4	Sempre 5
Frequência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



**4. O/A líder é autêntico.**

Preciso que você indique, em sua percepção, qual o grau de importância que você atribui para este comportamento do(a) líder indicado. Considere a seguinte escala de alternativas:

	Nada Importante 1	Pouco Importante 2	Razoavelmente Importante 3	Muito Importante 4	Extremamente Importante 5
Importância	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**4. O/A líder é autêntico.**

Agora, preciso que você indique, em sua percepção, qual a frequência do comportamento listado desse(a) líder. Considere a seguinte escala de alternativas:

	Nunca 1	Raramente 2	Moderadamente 3	Frequentemente 4	Sempre 5
Frequência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**5. O/A líder é uma pessoa humilde.**

Preciso que você indique, em sua percepção, qual o grau de importância que você atribui para este comportamento do(a) líder indicado. Considere a seguinte escala de alternativas:

	Nada Importante 1	Pouco Importante 2	Razoavelmente Importante 3	Muito Importante 4	Extremamente Importante 5
Importância	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**5. O/A líder é uma pessoa humilde.**

Agora, preciso que você indique, em sua percepção, qual a frequência do comportamento listado desse(a) líder. Considere a seguinte escala de alternativas:

	Nunca 1	Raramente 2	Moderadamente 3	Frequentemente 4	Sempre 5
Frequência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**6. O/A líder alinha sua visão com os valores dos integrantes da Família da Esperança.**

Preciso que você indique, em sua percepção, qual o grau de importância que você atribui para este comportamento do(a) líder indicado. Considere a seguinte escala de alternativas:

	Nada Importante 1	Pouco Importante 2	Razoavelmente Importante 3	Muito Importante 4	Extremamente Importante 5
Importância	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**6. O/A líder alinha sua visão com os valores dos integrantes da Família da Esperança.**

Agora, preciso que você indique, em sua percepção, qual a frequência do comportamento listado desse(a) líder. Considere a seguinte escala de alternativas:

	Nunca 1	Raramente 2	Moderadamente 3	Frequentemente 4	Sempre 5
Frequência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**7. O/A líder é hábil para perdoar.**

Preciso que você indique, em sua percepção, qual o grau de importância que você atribui para este comportamento do(a) líder indicado. Considere a seguinte escala de alternativas:

	Nada Importante 1	Pouco Importante 2	Razoavelmente Importante 3	Muito Importante 4	Extremamente Importante 5
Importância	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**7. O/A líder é hábil para perdoar.**

Agora, preciso que você indique, em sua percepção, qual a frequência do comportamento listado desse(a) líder. Considere a seguinte escala de alternativas:

	Nunca 1	Raramente 2	Moderadamente 3	Frequentemente 4	Sempre 5
Frequência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**8. O/A líder defenderia alguém caso pensasse que estava sendo tratado injustamente, mesmo que esta ação o/a tornasse impopular.**

Preciso que você indique, em sua percepção, qual o grau de importância que você atribui para este comportamento do(a) líder indicado. Considere a seguinte escala de alternativas:

	Nada Importante 1	Pouco Importante 2	Razoavelmente Importante 3	Muito Importante 4	Extremamente Importante 5
Importância	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**8. O/A líder defenderia alguém caso pensasse que estava sendo tratado injustamente, mesmo que esta ação o/a tornasse impopular.**

Agora, preciso que você indique, em sua percepção, qual a frequência do comportamento listado desse(a) líder. Considere a seguinte escala de alternativas:

	Nunca 1	Raramente 2	Moderadamente 3	Frequentemente 4	Sempre 5
Frequência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**9. O/A líder permanece calmo(a) no meio de turbulências.**

Preciso que você indique, em sua percepção, qual o grau de importância que você atribui para este comportamento do(a) líder indicado. Considere a seguinte escala de alternativas:

	Nada Importante 1	Pouco Importante 2	Razoavelmente Importante 3	Muito Importante 4	Extremamente Importante 5
Importância	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**9. O/A líder permanece calmo(a) no meio de turbulências.**

Agora, preciso que você indique, em sua percepção, qual a frequência do comportamento listado desse(a) líder. Considere a seguinte escala de alternativas:

	Nunca 1	Raramente 2	Moderadamente 3	Frequentemente 4	Sempre 5
Frequência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**10. O/A líder conversa com os integrantes da Família da Esperança e os questiona sobre suas esperanças e sonhos.**

Preciso que você indique, em sua percepção, qual o grau de importância que você atribui para este comportamento do(a) líder indicado. Considere a seguinte escala de alternativas:

	Nada Importante 1	Pouco Importante 2	Razoavelmente Importante 3	Muito Importante 4	Extremamente Importante 5
Importância	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**10. O/A líder conversa com os integrantes da Família da Esperança e os questiona sobre suas esperanças e sonhos.**

Agora, preciso que você indique, em sua percepção, qual a frequência do comportamento listado desse(a) líder. Considere a seguinte escala de alternativas:

	Nunca 1	Raramente 2	Moderadamente 3	Frequentemente 4	Sempre 5
Frequência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**11. O/A líder possui convicções morais fortes.**

Preciso que você indique, em sua percepção, qual o grau de importância que você atribui para este comportamento do(a) líder indicado. Considere a seguinte escala de alternativas:

	Nada Importante 1	Pouco Importante 2	Razoavelmente Importante 3	Muito Importante 4	Extremamente Importante 5
Importância	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**11. O/A líder possui convicções morais fortes.**

Agora, preciso que você indique, em sua percepção, qual a frequência do comportamento listado desse(a) líder. Considere a seguinte escala de alternativas:

	Nunca 1	Raramente 2	Moderadamente 3	Frequentemente 4	Sempre 5
Frequência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**12. O/A líder é mais receptivo(a) para experimentar minhas habilidades quando ele(a) confia em mim.**

Preciso que você indique, em sua percepção, qual o grau de importância que você atribui para este comportamento do(a) líder indicado. Considere a seguinte escala de alternativas:

	Nada Importante 1	Pouco Importante 2	Razoavelmente Importante 3	Muito Importante 4	Extremamente Importante 5
Importância	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**12. O/A líder é mais receptivo(a) para experimentar minhas habilidades quando ele(a) confia em mim.**

Agora, preciso que você indique, em sua percepção, qual a frequência do comportamento listado desse(a) líder. Considere a seguinte escala de alternativas:

**13. O/A líder concordaria com a declaração: “uma organização (comunidade) só pode ser tão eficaz como seus membros”.**

Preciso que você indique, em sua percepção, qual o grau de importância que você atribui para este comportamento do(a) líder indicado. Considere a seguinte escala de alternativas:

	Nada Importante 1	Pouco Importante 2	Razoavelmente Importante 3	Muito Importante 4	Extremamente Importante 5
Importância	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**13. O/A líder concordaria com a declaração: “uma organização (comunidade) só pode ser tão eficaz como seus membros”.**

Agora, preciso que você indique, em sua percepção, qual a frequência do comportamento listado desse(a) líder. Considere a seguinte escala de alternativas:

	Nunca 1	Raramente 2	Moderadamente 3	Frequentemente 4	Sempre 5
Frequência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**14. Os líderes na Família da Esperança fazem o que eles dizem.**

Preciso que você indique, em sua percepção, qual o grau de importância que você atribui para este comportamento do(a) líder indicado. Considere a seguinte escala de alternativas:

	Nada Importante 1	Pouco Importante 2	Razoavelmente Importante 3	Muito Importante 4	Extremamente Importante 5
Importância	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**14. Os líderes na Família da Esperança fazem o que eles dizem.**

Agora, preciso que você indique, em sua percepção, qual a frequência do comportamento listado desse(a) líder. Considere a seguinte escala de alternativas:

	Nunca 1	Raramente 2	Moderadamente 3	Frequentemente 4	Sempre 5
Frequência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**15. O/A líder oferece escolhas para seus seguidores.**

Preciso que você indique, em sua percepção, qual o grau de importância que você atribui para este comportamento do(a) líder indicado. Considere a seguinte escala de alternativas:

	Nada Importante 1	Pouco Importante 2	Razoavelmente Importante 3	Muito Importante 4	Extremamente Importante 5
Importância	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**15. O/A líder oferece escolhas para seus seguidores.**

Agora, preciso que você indique, em sua percepção, qual a frequência do comportamento listado desse(a) líder. Considere a seguinte escala de alternativas:

	Nunca 1	Raramente 2	Moderadamente 3	Frequentemente 4	Sempre 5
Frequência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**16. O/A líder não é focado(a) nele(a) mesmo, mas nos integrantes da Família Esperança.**

Preciso que você indique, em sua percepção, qual o grau de importância que você atribui para este comportamento do(a) líder indicado. Considere a seguinte escala de alternativas:

	Nada Importante 1	Pouco Importante 2	Razoavelmente Importante 3	Muito Importante 4	Extremamente Importante 5
Importância	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**16. O/A líder não é focado(a) nele(a) mesmo, mas nos integrantes da Família Esperança.**

Agora, preciso que você indique, em sua percepção, qual a frequência do comportamento listado desse(a) líder. Considere a seguinte escala de alternativas:

	Nunca 1	Raramente 2	Moderadamente 3	Frequentemente 4	Sempre 5
Frequência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**17. O/A líder possui tato quando confrontado(a) com ira.**

Preciso que você indique, em sua percepção, qual o grau de importância que você atribui para este comportamento do(a) líder indicado. Considere a seguinte escala de alternativas:

	Nada Importante 1	Pouco Importante 2	Razoavelmente Importante 3	Muito Importante 4	Extremamente Importante 5
Importância	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**17. O/A líder possui tato quando confrontado(a) com ira.**

Agora, preciso que você indique, em sua percepção, qual a frequência do comportamento listado desse(a) líder. Considere a seguinte escala de alternativas:

	Nunca 1	Raramente 2	Moderadamente 3	Frequentemente 4	Sempre 5
Frequência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**18. O/A líder identifica a necessidade dos "seguidores" antes de planejar algo novo.**

Preciso que você indique, em sua percepção, qual o grau de importância que você atribui para este comportamento do(a) líder indicado. Considere a seguinte escala de alternativas:

	Nada Importante 1	Pouco Importante 2	Razoavelmente Importante 3	Muito Importante 4	Extremamente Importante 5
Importância	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**18. O/A líder identifica a necessidade dos "seguidores" antes de planejar algo novo.**

Agora, preciso que você indique, em sua percepção, qual a frequência do comportamento listado desse(a) líder. Considere a seguinte escala de alternativas:

	Nunca 1	Raramente 2	Moderadamente 3	Frequentemente 4	Sempre 5
Frequência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**19. O modelo de serviço do(a) líder inspira outros.**

Preciso que você indique, em sua percepção, qual o grau de importância que você atribui para este comportamento do(a) líder indicado. Considere a seguinte escala de alternativas:

	Nada Importante 1	Pouco Importante 2	Razoavelmente Importante 3	Muito Importante 4	Extremamente Importante 5
Importância	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**19. O modelo de serviço do(a) líder inspira outros.**

Agora, preciso que você indique, em sua percepção, qual a frequência do comportamento listado desse(a) líder. Considere a seguinte escala de alternativas:

	Nunca 1	Raramente 2	Moderadamente 3	Frequentemente 4	Sempre 5
Frequência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**20. O/A líder defende em público o direito das pessoas que necessitam dentro Família da Esperança.**

Preciso que você indique, em sua percepção, qual o grau de importância que você atribui para este comportamento do(a) líder indicado. Considere a seguinte escala de alternativas:

	Nada Importante 1	Pouco Importante 2	Razoavelmente Importante 3	Muito Importante 4	Extremamente Importante 5
Importância	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**20. O/A líder defende em público o direito das pessoas que necessitam dentro Família da Esperança.**

Agora, preciso que você indique, em sua percepção, qual a frequência do comportamento listado desse(a) líder. Considere a seguinte escala de alternativas:

	Nunca 1	Raramente 2	Moderadamente 3	Frequentemente 4	Sempre 5
Frequência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**21. O/A líder ficaria desconfortável se apenas ele(a) representasse uma conquista resultante do esforço do grupo.**

Preciso que você indique, em sua percepção, qual o grau de importância que você atribui para este comportamento do(a) líder indicado. Considere a seguinte escala de alternativas:

	Nada Importante 1	Pouco Importante 2	Razoavelmente Importante 3	Muito Importante 4	Extremamente Importante 5
Importância	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**21. O/A líder ficaria desconfortável se apenas ele(a) representasse uma conquista resultante do esforço do grupo.**

Agora, preciso que você indique, em sua percepção, qual a frequência do comportamento listado desse(a) líder. Considere a seguinte escala de alternativas:

	Nunca 1	Raramente 2	Moderadamente 3	Frequentemente 4	Sempre 5
Frequência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**22. Minha confiança na comunidade se relaciona com a minha confiança no(a) líder.**

Preciso que você indique, em sua percepção, qual o grau de importância que você atribui para este comportamento do(a) líder indicado. Considere a seguinte escala de alternativas:

	Nada Importante 1	Pouco Importante 2	Razoavelmente Importante 3	Muito Importante 4	Extremamente Importante 5
Importância	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**22. Minha confiança na comunidade se relaciona com a minha confiança no(a) líder.**

Agora, preciso que você indique, em sua percepção, qual a frequência do comportamento listado desse(a) líder. Considere a seguinte escala de alternativas:

	Nunca 1	Raramente 2	Moderadamente 3	Frequentemente 4	Sempre 5
Frequência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**23. O/A líder procura ajuda de outras pessoas na Família da Esperança caso necessário.**

Preciso que você indique, em sua percepção, qual o grau de importância que você atribui para este comportamento do(a) líder indicado. Considere a seguinte escala de alternativas:

	Nada Importante 1	Pouco Importante 2	Razoavelmente Importante 3	Muito Importante 4	Extremamente Importante 5
Importância	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**23. O/A líder procura ajuda de outras pessoas na Família da Esperança caso necessário.**

Agora, preciso que você indique, em sua percepção, qual a frequência do comportamento listado desse(a) líder. Considere a seguinte escala de alternativas:

	Nunca 1	Raramente 2	Moderadamente 3	Frequentemente 4	Sempre 5
Frequência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**24. O/A líder delega tarefas para pessoas que possuem um potencial para liderança.**

Preciso que você indique, em sua percepção, qual o grau de importância que você atribui para este comportamento do(a) líder indicado. Considere a seguinte escala de alternativas:

	Nada Importante 1	Pouco Importante 2	Razoavelmente Importante 3	Muito Importante 4	Extremamente Importante 5
Importância	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**24. O/A líder delega tarefas para pessoas que possuem um potencial para liderança.**

Agora, preciso que você indique, em sua percepção, qual a frequência do comportamento listado desse(a) líder. Considere a seguinte escala de alternativas:

	Nunca 1	Raramente 2	Moderadamente 3	Frequentemente 4	Sempre 5
Frequência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**25. O/A líder ajuda os outros somente por uma questão de ajudar, sendo egoísta.**

Preciso que você indique, em sua percepção, qual o grau de importância que você atribui para este comportamento do(a) líder indicado. Considere a seguinte escala de alternativas:

	Nada Importante 1	Pouco Importante 2	Razoavelmente Importante 3	Muito Importante 4	Extremamente Importante 5
Importância	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**25. O/A líder ajuda os outros somente por uma questão de ajudar, sendo egoísta.**

Agora, preciso que você indique, em sua percepção, qual a frequência do comportamento listado desse(a) líder. Considere a seguinte escala de alternativas:

	Nunca 1	Raramente 2	Moderadamente 3	Frequentemente 4	Sempre 5
Frequência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**26. O/A líder intencionalmente modela o ato de servir aos outros na Família da Esperança.**

Preciso que você indique, em sua percepção, qual o grau de importância que você atribui para este comportamento do(a) líder indicado. Considere a seguinte escala de alternativas:

	Nada Importante 1	Pouco Importante 2	Razoavelmente Importante 3	Muito Importante 4	Extremamente Importante 5
Importância	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**26. O/A líder intencionalmente modela o ato de servir aos outros na Família da Esperança.**

Agora, preciso que você indique, em sua percepção, qual a frequência do comportamento listado desse(a) líder. Considere a seguinte escala de alternativas:

	Nunca 1	Raramente 2	Moderadamente 3	Frequentemente 4	Sempre 5
Frequência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**27. O/A líder demonstra confiança em mim por estar aberto(a) a receber contribuições minhas.**

Preciso que você indique, em sua percepção, qual o grau de importância que você atribui para este comportamento do(a) líder indicado. Considere a seguinte escala de alternativas:

	Nada Importante 1	Pouco Importante 2	Razoavelmente Importante 3	Muito Importante 4	Extremamente Importante 5
Importância	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**27. O/A líder demonstra confiança em mim por estar aberto(a) a receber contribuições minhas.**

Agora, preciso que você indique, em sua percepção, qual a frequência do comportamento listado desse(a) líder. Considere a seguinte escala de alternativas:

	Nunca 1	Raramente 2	Moderadamente 3	Frequentemente 4	Sempre 5
Frequência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



**28. O/A líder aceita críticas apropriadas.**

Preciso que você indique, em sua percepção, qual o grau de importância que você atribui para este comportamento do(a) líder indicado. Considere a seguinte escala de alternativas:

	Nada Importante 1	Pouco Importante 2	Razoavelmente Importante 3	Muito Importante 4	Extremamente Importante 5
Importância	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**28. O/A líder aceita críticas apropriadas.**

Agora, preciso que você indique, em sua percepção, qual a frequência do comportamento listado desse(a) líder. Considere a seguinte escala de alternativas:

	Nunca 1	Raramente 2	Moderadamente 3	Frequentemente 4	Sempre 5
Frequência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**29. O/A líder é compassivo(a).**

Preciso que você indique, em sua percepção, qual o grau de importância que você atribui para este comportamento do(a) líder indicado. Considere a seguinte escala de alternativas:

	Nada Importante 1	Pouco Importante 2	Razoavelmente Importante 3	Muito Importante 4	Extremamente Importante 5
Importância	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**29. O/A líder é compassivo(a).**

Agora, preciso que você indique, em sua percepção, qual a frequência do comportamento listado desse(a) líder. Considere a seguinte escala de alternativas:

	Nunca 1	Raramente 2	Moderadamente 3	Frequentemente 4	Sempre 5
Frequência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**30. O/A líder ajuda outros, mesmo que não envolva nenhum ganho pessoal.**

Preciso que você indique, em sua percepção, qual o grau de importância que você atribui para este comportamento do(a) líder indicado. Considere a seguinte escala de alternativas:

	Nada Importante 1	Pouco Importante 2	Razoavelmente Importante 3	Muito Importante 4	Extremamente Importante 5
Importância	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**30. O/A líder ajuda outros, mesmo que não envolva nenhum ganho pessoal.**

Agora, preciso que você indique, em sua percepção, qual a frequência do comportamento listado desse(a) líder. Considere a seguinte escala de alternativas:

	Nunca 1	Raramente 2	Moderadamente 3	Frequentemente 4	Sempre 5
Frequência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**31. O/A líder divide poder com os outros para encontrar as necessidades da Família da Esperança.**

Preciso que você indique, em sua percepção, qual o grau de importância que você atribui para este comportamento do(a) líder indicado. Considere a seguinte escala de alternativas:

	Nada Importante 1	Pouco Importante 2	Razoavelmente Importante 3	Muito Importante 4	Extremamente Importante 5
Importância	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**31. O/A líder divide poder com os outros para encontrar as necessidades da Família da Esperança.**

Agora, preciso que você indique, em sua percepção, qual a frequência do comportamento listado desse(a) líder. Considere a seguinte escala de alternativas:

	Nunca 1	Raramente 2	Moderadamente 3	Frequentemente 4	Sempre 5
Frequência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**32. O/A líder é gentil.**

Preciso que você indique, em sua percepção, qual o grau de importância que você atribui para este comportamento do(a) líder indicado. Considere a seguinte escala de alternativas:

	Nada Importante 1	Pouco Importante 2	Razoavelmente Importante 3	Muito Importante 4	Extremamente Importante 5
Importância	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**32. O/A líder é gentil.**

Agora, preciso que você indique, em sua percepção, qual a frequência do comportamento listado desse(a) líder. Considere a seguinte escala de alternativas:

	Nunca 1	Raramente 2	Moderadamente 3	Frequentemente 4	Sempre 5
Frequência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**33. O/A líder compreende o serviço como a função primária da liderança.**

Preciso que você indique, em sua percepção, qual o grau de importância que você atribui para este comportamento do(a) líder indicado. Considere a seguinte escala de alternativas:

	Nada Importante 1	Pouco Importante 2	Razoavelmente Importante 3	Muito Importante 4	Extremamente Importante 5
Importância	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**33. O/A líder compreende o serviço como a função primária da liderança.**

Agora, preciso que você indique, em sua percepção, qual a frequência do comportamento listado desse(a) líder. Considere a seguinte escala de alternativas:

	Nunca 1	Raramente 2	Moderadamente 3	Frequentemente 4	Sempre 5
Frequência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**34. O/A líder confia poder a outros na Família da Esperança.**

Preciso que você indique, em sua percepção, qual o grau de importância que você atribui para este comportamento do(a) líder indicado. Considere a seguinte escala de alternativas:

	Nada Importante 1	Pouco Importante 2	Razoavelmente Importante 3	Muito Importante 4	Extremamente Importante 5
Importância	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**34. O/A líder confia poder a outros na Família da Esperança.**

Agora, preciso que você indique, em sua percepção, qual a frequência do comportamento listado desse(a) líder. Considere a seguinte escala de alternativas:

	Nunca 1	Raramente 2	Moderadamente 3	Frequentemente 4	Sempre 5
Frequência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**35. O/A líder me enxerga como uma pessoa viável e digna em meu futuro na Família da Esperança.**

Preciso que você indique, em sua percepção, qual o grau de importância que você atribui para este comportamento do(a) líder indicado. Considere a seguinte escala de alternativas:

	Nada Importante 1	Pouco Importante 2	Razoavelmente Importante 3	Muito Importante 4	Extremamente Importante 5
Importância	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**35. O/A líder me enxerga como uma pessoa viável e digna em meu futuro na Família da Esperança.**

Agora, preciso que você indique, em sua percepção, qual a frequência do comportamento listado desse(a) líder. Considere a seguinte escala de alternativas:

	Nunca 1	Raramente 2	Moderadamente 3	Frequentemente 4	Sempre 5
Frequência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**36. O/A líder ajuda os outros mesmo que envolva um sacrifício pessoal.**

Preciso que você indique, em sua percepção, qual o grau de importância que você atribui para este comportamento do(a) líder indicado. Considere a seguinte escala de alternativas:

	Nada Importante 1	Pouco Importante 2	Razoavelmente Importante 3	Muito Importante 4	Extremamente Importante 5
Importância	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**36. O/A líder ajuda os outros mesmo que envolva um sacrifício pessoal.**

Agora, preciso que você indique, em sua percepção, qual a frequência do comportamento listado desse(a) líder. Considere a seguinte escala de alternativas:

	Nunca 1	Raramente 2	Moderadamente 3	Frequentemente 4	Sempre 5
Frequência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**37. O/A líder consulta outros na Família da Esperança quando ele(a) não tem todas as respostas.**

Preciso que você indique, em sua percepção, qual o grau de importância que você atribui para este comportamento do(a) líder indicado. Considere a seguinte escala de alternativas:

	Nada Importante 1	Pouco Importante 2	Razoavelmente Importante 3	Muito Importante 4	Extremamente Importante 5
Importância	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**37. O/A líder consulta outros na Família da Esperança quando ele(a) não tem todas as respostas.**

Agora, preciso que você indique, em sua percepção, qual a frequência do comportamento listado desse(a) líder. Considere a seguinte escala de alternativas:

	Nunca 1	Raramente 2	Moderadamente 3	Frequentemente 4	Sempre 5
Frequência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**38. A reputação da confiabilidade no(a) líder é determinada pela quantidade de confiança dada aos seus "seguidores".**

Preciso que você indique, em sua percepção, qual o grau de importância que você atribui para este comportamento do(a) líder indicado. Considere a seguinte escala de alternativas:

	Nada Importante 1	Pouco Importante 2	Razoavelmente Importante 3	Muito Importante 4	Extremamente Importante 5
Importância	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**38. A reputação da confiabilidade no(a) líder é determinada pela quantidade de confiança dada aos seus "seguidores".**

Agora, preciso que você indique, em sua percepção, qual a frequência do comportamento listado desse(a) líder. Considere a seguinte escala de alternativas:

	Nunca 1	Raramente 2	Moderadamente 3	Frequentemente 4	Sempre 5
Frequência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**39. O/A líder corre o risco das consequências de uma falha para permitir que alguém tente uma nova ideia.**

Preciso que você indique, em sua percepção, qual o grau de importância que você atribui para este comportamento do(a) líder indicado. Considere a seguinte escala de alternativas:

	Nada Importante 1	Pouco Importante 2	Razoavelmente Importante 3	Muito Importante 4	Extremamente Importante 5
Importância	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**39. O/A líder corre o risco das consequências de uma falha para permitir que alguém tente uma nova ideia.**

Agora, preciso que você indique, em sua percepção, qual a frequência do comportamento listado desse(a) líder. Considere a seguinte escala de alternativas:

	Nunca 1	Raramente 2	Moderadamente 3	Frequentemente 4	Sempre 5
Frequência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**40. O/A líder demonstra amor por seus "seguidores" sempre fazendo as coisas certas, no momento certo e pelas razões certas.**

Preciso que você indique, em sua percepção, qual o grau de importância que você atribui para este comportamento do(a) líder indicado. Considere a seguinte escala de alternativas:

	Nada Importante 1	Pouco Importante 2	Razoavelmente Importante 3	Muito Importante 4	Extremamente Importante 5
Importância	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**40. O/A líder demonstra amor por seus "seguidores" sempre fazendo as coisas certas, no momento certo e pelas razões certas.**

Agora, preciso que você indique, em sua percepção, qual a frequência do comportamento listado desse(a) líder. Considere a seguinte escala de alternativas:

	Nunca 1	Raramente 2	Moderadamente 3	Frequentemente 4	Sempre 5
Frequência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**41. O nível de confiança do(a) líder em mim contribui para minhas preocupações com a Família da Esperança.**

Preciso que você indique, em sua percepção, qual o grau de importância que você atribui para este comportamento do(a) líder indicado. Considere a seguinte escala de alternativas:

	Nada Importante 1	Pouco Importante 2	Razoavelmente Importante 3	Muito Importante 4	Extremamente Importante 5
Importância	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**41. O nível de confiança do(a) líder em mim contribui para minhas preocupações com a Família da Esperança.**

Agora, preciso que você indique, em sua percepção, qual a frequência do comportamento listado desse(a) líder. Considere a seguinte escala de alternativas:

	Nunca 1	Raramente 2	Moderadamente 3	Frequentemente 4	Sempre 5
Frequência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**42. O/A líder cuida das pessoas na Família da Esperança ainda que algumas pessoas não concordem com ele(a).**

Preciso que você indique, em sua percepção, qual o grau de importância que você atribui para este comportamento do(a) líder indicado. Considere a seguinte escala de alternativas:

	Nada Importante 1	Pouco Importante 2	Razoavelmente Importante 3	Muito Importante 4	Extremamente Importante 5
Importância	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**42. O/A líder cuida das pessoas na Família da Esperança ainda que algumas pessoas não concordem com ele(a).**

Agora, preciso que você indique, em sua percepção, qual a frequência do comportamento listado desse(a) líder. Considere a seguinte escala de alternativas:

	Nunca 1	Raramente 2	Moderadamente 3	Frequentemente 4	Sempre 5
Frequência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**43. O/A líder envolve seguidores no planejamento e na tomada de decisão.**

Preciso que você indique, em sua percepção, qual o grau de importância que você atribui para este comportamento do(a) líder indicado. Considere a seguinte escala de alternativas:

	Nada Importante 1	Pouco Importante 2	Razoavelmente Importante 3	Muito Importante 4	Extremamente Importante 5
Importância	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**43. O/A líder envolve seguidores no planejamento e na tomada de decisão.**

Agora, preciso que você indique, em sua percepção, qual a frequência do comportamento listado desse(a) líder. Considere a seguinte escala de alternativas:

	Nunca 1	Raramente 2	Moderadamente 3	Frequentemente 4	Sempre 5
Frequência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**44. O/A líder propositalmente encoraja seus seguidores.**

Preciso que você indique, em sua percepção, qual o grau de importância que você atribui para este comportamento do(a) líder indicado. Considere a seguinte escala de alternativas:

	Nada Importante 1	Pouco Importante 2	Razoavelmente Importante 3	Muito Importante 4	Extremamente Importante 5
Importância	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**44. O/A líder propositalmente encoraja seus seguidores.**

Agora, preciso que você indique, em sua percepção, qual a frequência do comportamento listado desse(a) líder. Considere a seguinte escala de alternativas:

	Nunca 1	Raramente 2	Moderadamente 3	Frequentemente 4	Sempre 5
Frequência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**45. O/A líder certifica que os integrantes da Família da Esperança têm uma imagem ideal do estado futuro da comunidade.**

Preciso que você indique, em sua percepção, qual o grau de importância que você atribui para este comportamento do(a) líder indicado. Considere a seguinte escala de alternativas:

	Nada Importante 1	Pouco Importante 2	Razoavelmente Importante 3	Muito Importante 4	Extremamente Importante 5
Importância	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**45. O/A líder certifica que os integrantes da Família da Esperança têm uma imagem ideal do estado futuro da comunidade.**

Agora, preciso que você indique, em sua percepção, qual a frequência do comportamento listado desse(a) líder. Considere a seguinte escala de alternativas:

	Nunca 1	Raramente 2	Moderadamente 3	Frequentemente 4	Sempre 5
Frequência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**46. O/A líder escuta o que os “seguidores” têm para dizer com respeito.**

Preciso que você indique, em sua percepção, qual o grau de importância que você atribui para este comportamento do(a) líder indicado. Considere a seguinte escala de alternativas:

	Nada Importante 1	Pouco Importante 2	Razoavelmente Importante 3	Muito Importante 4	Extremamente Importante 5
Importância	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**46. O/A líder escuta o que os “seguidores” têm para dizer com respeito.**

Agora, preciso que você indique, em sua percepção, qual a frequência do comportamento listado desse(a) líder. Considere a seguinte escala de alternativas:

	Nunca 1	Raramente 2	Moderadamente 3	Frequentemente 4	Sempre 5
Frequência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**47. O/A líder acredita que ele(a) realiza muitos benefícios a outras pessoas.**

Preciso que você indique, em sua percepção, qual o grau de importância que você atribui para este comportamento do(a) líder indicado. Considere a seguinte escala de alternativas:

	Nada Importante 1	Pouco Importante 2	Razoavelmente Importante 3	Muito Importante 4	Extremamente Importante 5
Importância	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**47. O/A líder acredita que ele(a) realiza muitos benefícios a outras pessoas.**

Agora, preciso que você indique, em sua percepção, qual a frequência do comportamento listado desse(a) líder. Considere a seguinte escala de alternativas:

	Nunca 1	Raramente 2	Moderadamente 3	Frequentemente 4	Sempre 5
Frequência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**48. O/A líder enfatiza a importância da visão compartilhada para entender como os “seguidores da visão” se encaixam na Família da Esperança.**

Preciso que você indique, em sua percepção, qual o grau de importância que você atribui para este comportamento do(a) líder indicado. Considere a seguinte escala de alternativas:

	Nada Importante 1	Pouco Importante 2	Razoavelmente Importante 3	Muito Importante 4	Extremamente Importante 5
Importância	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**48. O/A líder enfatiza a importância da visão compartilhada para entender como os “seguidores da visão” se encaixam na Família da Esperança.**

Agora, preciso que você indique, em sua percepção, qual a frequência do comportamento listado desse(a) líder. Considere a seguinte escala de alternativas:

	Nunca 1	Raramente 2	Moderadamente 3	Frequentemente 4	Sempre 5
Frequência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**49. O/A líder acredita que todas as pessoas são dignas de respeito.**

Preciso que você indique, em sua percepção, qual o grau de importância que você atribui para este comportamento do(a) líder indicado. Considere a seguinte escala de alternativas:

	Nada Importante 1	Pouco Importante 2	Razoavelmente Importante 3	Muito Importante 4	Extremamente Importante 5
Importância	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**49. O/A líder acredita que todas as pessoas são dignas de respeito.**

Agora, preciso que você indique, em sua percepção, qual a frequência do comportamento listado desse(a) líder. Considere a seguinte escala de alternativas:

	Nunca 1	Raramente 2	Moderadamente 3	Frequentemente 4	Sempre 5
Frequência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**50. O/A líder cede poder a outros.**

Preciso que você indique, em sua percepção, qual o grau de importância que você atribui para este comportamento do(a) líder indicado. Considere a seguinte escala de alternativas:

	Nada Importante 1	Pouco Importante 2	Razoavelmente Importante 3	Muito Importante 4	Extremamente Importante 5
Importância	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**50. O/A líder cede poder a outros.**

Agora, preciso que você indique, em sua percepção, qual a frequência do comportamento listado desse(a) líder. Considere a seguinte escala de alternativas:

	Nunca 1	Raramente 2	Moderadamente 3	Frequentemente 4	Sempre 5
Frequência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**51. O/A líder entende o serviço como o centro da liderança.**

Preciso que você indique, em sua percepção, qual o grau de importância que você atribui para este comportamento do(a) líder indicado. Considere a seguinte escala de alternativas:

	Nada Importante 1	Pouco Importante 2	Razoavelmente Importante 3	Muito Importante 4	Extremamente Importante 5
Importância	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**51. O/A líder entende o serviço como o centro da liderança.**

Agora, preciso que você indique, em sua percepção, qual a frequência do comportamento listado desse(a) líder. Considere a seguinte escala de alternativas:

	Nunca 1	Raramente 2	Moderadamente 3	Frequentemente 4	Sempre 5
Frequência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



**52. O/A líder permanece tranquilo(a) no meio de agitação.**

Preciso que você indique, em sua percepção, qual o grau de importância que você atribui para este comportamento do(a) líder indicado. Considere a seguinte escala de alternativas:

	Nada Importante 1	Pouco Importante 2	Razoavelmente Importante 3	Muito Importante 4	Extremamente Importante 5
Importância	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**52. O/A líder permanece tranquilo(a) no meio de agitação.**

Agora, preciso que você indique, em sua percepção, qual a frequência do comportamento listado desse(a) líder. Considere a seguinte escala de alternativas:

	Nunca 1	Raramente 2	Moderadamente 3	Frequentemente 4	Sempre 5
Frequência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**53. O/A líder não se gaba das suas realizações.**

Preciso que você indique, em sua percepção, qual o grau de importância que você atribui para este comportamento do(a) líder indicado. Considere a seguinte escala de alternativas:

	Nada Importante 1	Pouco Importante 2	Razoavelmente Importante 3	Muito Importante 4	Extremamente Importante 5
Importância	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**53. O/A líder não se gaba das suas realizações.**

Agora, preciso que você indique, em sua percepção, qual a frequência do comportamento listado desse(a) líder. Considere a seguinte escala de alternativas:

	Nunca 1	Raramente 2	Moderadamente 3	Frequentemente 4	Sempre 5
Frequência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**54. O/A líder quer que eu tenha a autoridade que eu preciso para cumprir os deveres que eu tenho.**

Preciso que você indique, em sua percepção, qual o grau de importância que você atribui para este comportamento do(a) líder indicado. Considere a seguinte escala de alternativas:

	Nada Importante 1	Pouco Importante 2	Razoavelmente Importante 3	Muito Importante 4	Extremamente Importante 5
Importância	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**54. O/A líder quer que eu tenha a autoridade que eu preciso para cumprir os deveres que eu tenho.**

Agora, preciso que você indique, em sua percepção, qual a frequência do comportamento listado desse(a) líder. Considere a seguinte escala de alternativas:

	Nunca 1	Raramente 2	Moderadamente 3	Frequentemente 4	Sempre 5
Frequência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**55. O/A líder compreende que servir aos outros é mais importante.**

Preciso que você indique, em sua percepção, qual o grau de importância que você atribui para este comportamento do(a) líder indicado. Considere a seguinte escala de alternativas:

	Nada Importante 1	Pouco Importante 2	Razoavelmente Importante 3	Muito Importante 4	Extremamente Importante 5
Importância	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**55. O/A líder compreende que servir aos outros é mais importante.**

Agora, preciso que você indique, em sua percepção, qual a frequência do comportamento listado desse(a) líder. Considere a seguinte escala de alternativas:

	Nunca 1	Raramente 2	Moderadamente 3	Frequentemente 4	Sempre 5
Frequência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**56. O/A líder fala sobre sua visão para a Família da Esperança em termos de pessoas em potencial, ao invés de crescimento numérico.**

Preciso que você indique, em sua percepção, qual o grau de importância que você atribui para este comportamento do(a) líder indicado. Considere a seguinte escala de alternativas:

	Nada Importante 1	Pouco Importante 2	Razoavelmente Importante 3	Muito Importante 4	Extremamente Importante 5
Importância	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**56. O/A líder fala sobre sua visão para a Família da Esperança em termos de pessoas em potencial, ao invés de crescimento numérico.**

Agora, preciso que você indique, em sua percepção, qual a frequência do comportamento listado desse(a) líder. Considere a seguinte escala de alternativas:

	Nunca 1	Raramente 2	Moderadamente 3	Frequentemente 4	Sempre 5
Frequência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Está quase acabando! Por favor, preencha as informações abaixo com SEUS dados:

**1. Gênero: \*****Qual sua idade?** anos**Tempo na Família da Esperança:** anos**Você é: \*****Fase atual: \*****Atualmente Reside em qual cidade e estado? \***

Utilize, se desejar, o espaço abaixo para fazer comentários que achar pertinentes:

## ANEXO A – ADAPTAÇÃO DO QUESTIONÁRIO MODELO DE PATTERSON

<b>AMOR ÁGAPE</b>	TRADUÇÃO ORIGINAL PARA O PORTUGUÊS (LUZ, 2011) DO INSTRUMENTO DE DENNIS E BOCARNEA (2005)	ADAPTAÇÃO PARA ESTA PESQUISA
<b>Definição:</b> <i>comportamentos de um líder que provocam o amor em um senso moral e social (PATTERSON, 2003).</i>	Meu líder demonstra amor por seus seguidores sempre fazendo as coisas certas, no momento certo e pelas razões certas.	40. O/A líder demonstra amor por seus “seguidores” sempre fazendo as coisas certas, no momento certo e pelas razões certas.
	Meu líder é compassivo.	29. O/A líder é compassivo(a).
	Meu líder é gentil.	32. O/A líder é gentil.
	Meu líder permanece calmo no meio de turbulências.	9. O/A líder permanece calmo(a) no meio de turbulências.
	Meu líder permanece tranquilo no meio de agitação.	52. O/A líder permanece tranquilo(a) no meio de agitação.
	Meu líder possui tato quando confrontado com ira.	17. O/A líder possui tato quando confrontado(a) com ira.
	Meu líder propositalmente encoraja seus trabalhadores.	44. O/A líder propositalmente encoraja seus “seguidores”.
	Meu líder demonstra compaixão por todos independente de status ou posição.	3. O/A líder demonstra compaixão por todos independente de status ou posição que possuem.
	Meu líder é hábil para perdoar.	7. O/A líder é hábil para perdoar.
	Meu líder cuida das pessoas na organização ainda que alguns trabalhadores não concordem com ele.	42. O/A líder cuida das pessoas na Família da Esperança ainda que algumas pessoas não concordem com ele(a).

<b>ALTRUÍSMO</b>	TRADUÇÃO ORIGINAL PARA O PORTUGUÊS (LUZ, 2011) DO INSTRUMENTO DE DENNIS E BOCARNEA (2005)	ADAPTAÇÃO PARA ESTA PESQUISA
<b>Definição:</b> <i>comportamentos de um líder que demonstram interesse de ajudar os outros desinteressadamente apenas por causa do desejo de ajudar, o qual envolve sacrifício sem ganho pessoal (PATTERSON, 2003).</i>	Meu líder possui convicções morais fortes.	11. O/A líder possui convicções morais fortes.
	Meu líder egoisticamente ajuda outros somente por uma questão de ajudar.	25. O/A líder ajuda os outros somente por uma questão de ajudar, sendo egoísta.
	Meu líder ajuda outros mesmo que envolva um sacrifício pessoal.	36. O/A líder ajuda os outros mesmo que envolva um sacrifício pessoal.
	Meu líder é autêntico.	4. O/A líder é autêntico.
	Meu líder ajuda outros, mesmo que não envolva nenhum ganho pessoal.	30. O/A líder ajuda outros, mesmo que não envolva nenhum ganho pessoal.
	Meu líder em público defende o direito das pessoas que necessitam dentro da minha organização.	20. O/A líder defende em público o direito das pessoas que necessitam dentro Família da Esperança.
	Meu líder acredita que ele realiza muitos benefícios a outras pessoas.	47. O/A líder acredita que ele(a) realiza muitos benefícios a outras pessoas.
	Meu líder defenderia alguém caso pensasse que estava sendo tratado injustamente, mesmo que esta ação o tornasse impopular.	8. O/A líder defenderia alguém caso pensasse que estava sendo tratado injustamente, mesmo que esta ação o/a tornasse impopular.

<b>VISÃO</b>	TRADUÇÃO ORIGINAL PARA O PORTUGUÊS (LUZ, 2011) DO INSTRUMENTO DE DENNIS E BOCARNEA (2005)	ADAPTAÇÃO PARA ESTA PESQUISA
<p><b>Definição:</b> comportamentos de um líder que demonstram “o ato ou poder da imaginação; modo de ver, prever ou um discernimento incomum” (PATTERSON, 2003).</p>	Meu líder alinha sua visão com os valores dos trabalhadores.	6. O/A líder alinha sua visão com os valores dos integrantes da Família da Esperança.
	Meu líder enfatiza a importância da visão compartilhada para entender como os seguidores da visão se encaixam na organização.	48. O/A líder enfatiza a importância da visão compartilhada para entender como os “seguidores da visão” se encaixam na Família da Esperança.
	Meu líder conversa com os funcionários e questiona eles sobre suas esperanças e sonhos.	10. O/A líder conversa com os integrantes da Família da Esperança e os questiona sobre suas esperanças e sonhos.
	Meu líder certifica que os funcionários têm uma imagem ideal do estado futuro da organização.	45. O/A líder certifica que os integrantes da Família da Esperança têm uma imagem ideal do estado futuro da comunidade.
	Meu líder me enxerga como uma pessoa viável e digna em meu futuro na organização.	35. O/A líder me enxerga como uma pessoa viável e digna em meu futuro na Família da Esperança.
	Meu líder identifica a necessidade de seguidores antes de planejar um novo programa.	18. O/A líder identifica a necessidade dos “seguidores” antes de planejar algo novo.
	Meu líder fala sobre sua visão para a organização em termos de pessoas em potencial, ao invés de crescimento numérico.	56. O/A líder fala sobre sua visão para a Família da Esperança em termos de pessoas em potencial, ao invés de crescimento numérico.

<b>CONFIANÇA</b>	TRADUÇÃO ORIGINAL PARA O PORTUGUÊS (LUZ, 2011) DO INSTRUMENTO DE DENNIS E BOCARNEA (2005)	ADAPTAÇÃO PARA ESTA PESQUISA
<p><b>Definição:</b> comportamentos de um líder que demonstram a confiança ou dependência de outro membro da equipe em termos da sua moralidade (honestidade, por exemplo) e competência (PATTERSON, 2003).</p>	A preocupação do líder comigo contribui com minha preocupação para a organização.	1. A preocupação do(a) líder comigo contribui com minha preocupação com a Família da Esperança.
	O nível de confiança do meu líder em mim contribui para minhas preocupações com a organização.	41. O nível de confiança do(a) líder em mim contribui para minhas preocupações com a Família da Esperança.
	A reputação da confiabilidade no meu líder é determinada pela quantidade de confiança dada aos seus seguidores.	38. A reputação da confiabilidade no(a) líder é determinada pela quantidade de confiança dada aos seus “seguidores”.
	Os líderes em minha organização fazem o que eles dizem.	14. Os líderes na Família da Esperança fazem o que eles dizem.
	Minha confiança em minha organização se relaciona com a minha confiança em meu líder.	22. Minha confiança na comunidade se relaciona com a minha confiança no(a) líder.
	Meu líder demonstra confiança em mim por estar aberto para receber contribuições minhas.	27. O/A líder demonstra confiança em mim por estar aberto(a) a receber contribuições minhas.
	Meu líder é mais receptivo para experimentar minhas habilidades quando ele confia em mim.	12. O/A líder é mais receptivo(a) para experimentar minhas habilidades quando ele(a) confia em mim.

<b>HUMILDADE</b>	TRADUÇÃO ORIGINAL PARA O PORTUGUÊS (LUZ, 2011) DO INSTRUMENTO DE DENNIS E BOCARNEA (2005)	ADAPTAÇÃO PARA ESTA PESQUISA
<b>Definição:</b> <i>comportamentos de um líder que demonstram habilidade de conservar realizações e talentos em perspectiva (PATTERSON, 2003).</i>	Meu líder é uma pessoa humilde.	5. O/A líder é uma pessoa humilde.
	Meu líder não se gaba das suas realizações.	53. O/A líder não se gaba das suas realizações.
	Meu líder não é focado nele mesmo, mas nos colaboradores da organização.	16. O/A líder não é focado(a) nele(a) mesmo, mas nos integrantes da Fazenda da Esperança.
	Meu líder aceita críticas apropriadas.	28. O/A líder aceita críticas apropriadas.
	Meu líder procura ajuda de outras pessoas na organização caso necessário.	23. O/A líder procura ajuda de outras pessoas na Família da Esperança caso necessário.
	Meu líder acredita que todas as pessoas são dignas de respeito.	49. O/A líder acredita que todas as pessoas são dignas de respeito.
	A humildade do meu líder está alinhada com um ego saudável.	2. A humildade do(a) líder está alinhada com um ego saudável.
	Meu líder escuta o que os seguidores (funcionários) têm para dizer com respeito.	46. O/A líder escuta o que os “seguidores” têm para dizer com respeito.
	Meu líder ficaria desconfortável se apenas o líder representasse uma conquista resultante do esforço do grupo.	21. O/A líder ficaria desconfortável se apenas ele(a) representasse uma conquista resultante do esforço do grupo.
	Meu líder consulta outros na organização quando ele não tem todas as respostas.	37. O/A líder consulta outros na Família da Esperança quando ele(a) não tem todas as respostas.

<b>EMPOWERMENT</b>	TRADUÇÃO ORIGINAL PARA O PORTUGUÊS (LUZ, 2011) DO INSTRUMENTO DE DENNIS E BOCARNEA (2005)	ADAPTAÇÃO PARA ESTA PESQUISA
<b>Definição:</b> <i>comportamentos de um líder que demonstram o poder de confiar nas outras pessoas, envolvendo para o líder servidor uma escuta afetiva, fazendo com que os outros se sintam significantes, enfatizando o trabalho em equipe e a igualdade (PATTERSON, 2003).</i>	Meu líder confia poder a outros em nossa organização.	34. O/A líder confia poder a outros na Família da Esperança.
	Meu líder delega tarefas como uma maneira de pessoas que possuem um potencial para liderança.	24. O/A líder delega tarefas para pessoas que possuem um potencial para liderança.
	Meu líder corre o risco das consequências de uma falha para permitir que alguém tente uma nova ideia.	39. O/A líder corre o risco das consequências de uma falha para permitir que alguém tente uma nova ideia.
	Meu líder quer que eu tenha a autoridade que eu preciso para cumprir os deveres que eu tenho.	54. O/A líder quer que eu tenha a autoridade que eu preciso para cumprir os deveres que eu tenho.
	Meu líder oferece escolhas para seus seguidores.	15. O/A líder oferece escolhas para seus seguidores.
	Meu líder envolve seguidores no planejamento e na tomada de decisão.	43. O/A líder envolve seguidores no planejamento e na tomada de decisão.
	Meu líder cede poder a outros.	50. O/A líder cede poder a outros.
	Meu líder divide poder com os outros para encontrar as necessidades da organização.	31. O/A líder divide poder com os outros para encontrar as necessidades da Família da Esperança.

<b>SERVIÇO</b>	TRADUÇÃO ORIGINAL PARA O PORTUGUÊS (LUZ, 2011) DO INSTRUMENTO DE DENNIS E BOCARNEA (2005)	ADAPTAÇÃO PARA ESTA PESQUISA
<b>Definição:</b> <i>comportamento de um líder que inclui a missão de responsabilidade e com o outro (PATTERSON, 2003).</i>	O modelo de serviço de meu líder inspira outros.	19. O modelo de serviço do(a) líder inspira outros.
	Meu líder entende o serviço como o centro da liderança servidora.	51. O/A líder entende o serviço como o centro da liderança.
	Meu líder concordaria com a declaração, “uma organização só pode ser tão eficaz como seus membros”.	13. O/A líder concordaria com a declaração: “uma organização (comunidade) só pode ser tão eficaz como seus membros”.
	Meu líder compreende que servir a outros é mais importante.	55. O/A líder compreende que servir aos outros é mais importante.
	Meu líder compreende o serviço como a função primária da liderança.	33. O/A líder compreende o serviço como a função primária da liderança.
	Meu líder intencionalmente modela o ato de servir aos outros na organização.	26. O/A líder intencionalmente modela o ato de servir aos outros na Família da Esperança.