

# LIDERANÇA SERVIDORA: UM ESTUDO NUMA ORGANIZAÇÃO NÃO-GOVERNAMENTAL

SERVANT LEADERSHIP: A STUDY IN A NON-GOVERNMENTAL ORGANIZATION

DOI: <http://dx.doi.org/10.21714/raunp.v10i2.1786>

**Cleysson Ricardo Jordão Braga Dias**

Graduação em Administração. Universidade Federal de Pernambuco. E-mail: <cleyssonricardojbd@gmail.com

**Rodolfo Araújo de Moraes Filho**

Doutor em Administração. Professor da Universidade Federal Rural de Pernambuco. E-mail: rodolfoamfilho@yahoo.com.br

**Envio em:** dezembro de 2017

**Aceite em:** fevereiro de 2018

## RESUMO

Este artigo adentra em uma esfera ainda inexplorada, operacionalizado por uma pesquisa exploratória, intenciona a investigação do fenômeno da liderança servidora na percepção dos integrantes da Comunidade Católica Manain, uma “Nova Comunidade”, tal como é nomeada pela Igreja Católica. A partir da identificação dos atributos da liderança servidora, os dados foram coletados por um questionário guiado pelo Modelo de Patterson (2003), instrumentalizados por Dennis (2004), na versão validada de Luz (2011). Foi aplicada uma análise fatorial como técnica estatística de análise dos dados. As conclusões demonstraram que o fenômeno da liderança servidora parece se adequar à compreensão dos integrantes da organização objeto do estudo, bem como, indicam que os fatores criados a partir deste estudo tendem a se comportar de acordo com os pressupostos teóricos comumente associados ao tema.

**Palavras-chaves:** Liderança. Liderança Servidora. Novas Comunidades. Organizações não-governamentais.

## ABSTRACT

*This article enters into a still unexplored sphere, operationalized by an exploratory research, it intends the investigation of the phenomenon of the servant leadership in the perception of the members of the Catholic Community Manain, a "New Community", as it is named by the Catholic Church. From the identification of the attributes of the servant leadership, the data were collected by a questionnaire guided by the Patterson Model (2003), instrumented by Dennis (2004), in the validated version of Luz (2011). A factorial analysis was applied as statistical technique of data analysis. The conclusions showed that the phenomenon of servant leadership seems to fit the understanding of the members of the organization object of the study, as well as indicate that the factors created from this study tend to behave according to the theoretical assumptions commonly associated with the topic.*

**Key-words:** Leadership. Servant Leadership. New Communities. Non-governmental organizations.

## 1 INTRODUÇÃO

As temáticas associadas à liderança ocupam posição de destaque na ambiência de pesquisa em administração, assinalando um refinamento multidimensional em campos de investigação de expressividade singular, respondendo a uma tendência de movimentos de não esgotamento dos conceitos, em virtude da latência de novas lacunas de pesquisa (BERGAMINI, 2008). Tal afirmação parece encontrar-se com os estudos de Fonseca, Porto e Borges-Andrade (2015), que apontam desafios nas pesquisas nacionais sobre liderança como a ausência de empirismo em algumas abordagens, deixando as conclusões teóricas resumidas.

É notório que se despende um grande esforço no campo acadêmico para explicar a liderança, a partir de distintas perspectivas, no entanto, a liderança figura entre os conceitos do comportamento organizacional de definição mais sinuosa, uma vez que os especialistas da área não entram em consenso, apresentando, por vezes, construções que chegam a ser antagônicas. Portanto, é salutar pôr em evidência, preliminarmente, que dentre estas polissemias inerentes ao termo, dentre as abordagens mais comumente endossadas, explica-se que a liderança está associada à capacidade de o líder influenciar outras pessoas (WAGNER III; HOLLENBECK, 2006).

Nesta construção temática, alguns estudos estão em evidência na atenção dos pesquisadores como: a) liderança e a teoria da complexidade; b) liderança compartilhada; c) centralidade no liderado e na sua percepção sobre o líder; d) liderança espiritual; e) liderança virtual; f) liderança autêntica; e g) liderança servidora. Mesmo em ascensão, estão em processo de desenvolvimento (AVOLIO et al., 2009).

Adentra-se no exercício da liderança servidora que vem despertando motivação no estudo de alguns autores internacionais como Greenlaf (1977), Russell e Stone (2002), Patterson (2003) e Dennis (2004), Barbuto e Wheeler (2006), Wong e Davery (2007), Liden, Wayne, Zhao e Henderson (2008), Sendjaya, Sarros e Santora (2008) e VanDierendonck e Nuijten (2011), principalmente pela importância que as organizações vêm dando ao tema (LUZ, 2011). Segundo Hudson (1999) a liderança servidora direciona o olhar às pessoas ou seguidores e pode ser aplicada em qualquer organização, porém as evidências estão nas organizações sem fins lucrativos. Luz (2011) afirma que as organizações missionárias, que na maioria são caracterizadas como organizações sem fins lucrativos, destacam-se por tra-

zerem na sua essência a prestação de serviço de natureza humanitária e/ou evangelizadora.

Tratando-se de Organizações Não-Governamentais, que são caracterizadas no Terceiro Setor e possuem particularidades por serem formadas a partir de iniciativas voluntárias, não dispendo de fins lucrativos, direcionadas para um sentido comum (GONÇALVES, 1999). Sendo assim, fortalecem a intencionalidade desta pesquisa o motivo destas organizações surgirem no país, já com o engajamento da Igreja Católica que ao obter contribuição do Estado no início do século XIX, praticou o apoio às comunidades mais necessitadas (GESET, 2011).

A Comunidade Manain é uma das Novas Comunidades, assim definidas pela Igreja Católica. Uma organização religiosa sem fins lucrativos, formada por homens e mulheres, casados ou celibatários. A mesma possui um Carisma próprio, uma característica desse tipo de organização religiosa. O Carisma seria um estilo próprio de viver o Evangelho na Igreja, sendo visto como uma vocação. 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. Desse modo, os primeiros são chamados de “comunidade de vida” e os segundos pertencem a “comunidade de aliança” (MANAIN, 2008).

Este artigo tem como objetivo construir fatores que contribuam para contextualização do fenômeno da liderança servidora, quais sejam importantes pela indicação dos integrantes da Comunidade Católica Manain, possibilitando à aderência na aplicabilidade do fenômeno estudado a este tipo de organização.

Apesar de o tema liderança ser relevante na Administração, são poucos os estudos encontrados no Brasil sobre a temática da liderança servidora, sendo ainda mais escassa a exploração do assunto quando observado em organizações religiosas como as Novas Comunidades. Crescente número de Novas Comunidades no Brasil e no mundo, faz surgir à necessidade de estudos que possam facilitar o desenvolvimento dessas organizações e para que estas, sirvam de cenário para abstração dos ideal-tipos teóricos e casos de experimentação conceitual.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

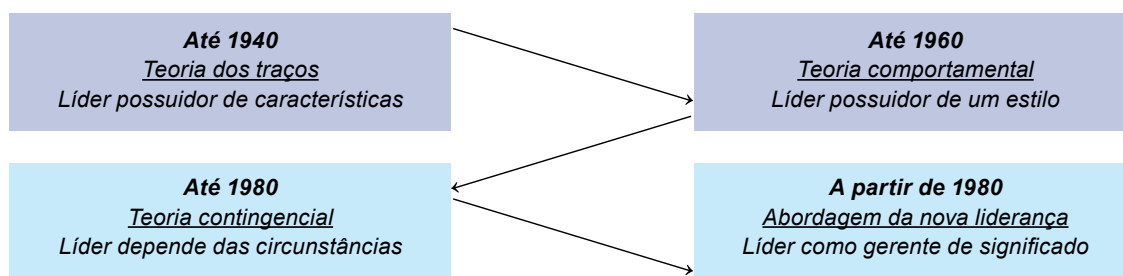
Ao observar alguns conceitos de liderança, são notórias as diferentes facetas do tema na perspectiva

dos autores. Para Motta (2001) a liderança está ligada a influência que uma pessoa exerce sobre outras, fazendo-as se comprometerem na busca de objetivos em comum. Já para Spector (2005) a influência envolvida no conceito de liderança alcança os sentimentos, comportamentos, crenças e atitudes das pessoas envolvidas. No conceito de Fiorelli (2008) o líder usa sua capacidade para conseguir que o liderado ultrapasse espontaneamente o estabelecido. Hunter (2006) afirma que na liderança a habilidade de influenciar as pessoas ao mesmo objetivo é inspirada pela confiança na força do caráter que as conduz a trabalharem entusiasticamente. Para Kouzes e Posner (2007) a liderança é caracterizada por uma relação entre os que anseiam liderar e os que decidem seguir esse líder.

Mesmo diante dos conceitos apresentados, para Bergamini (2008) é complicado defender as afirmações do líder nato ou da construção deste indivíduo. Nas pesquisas atuais a ideia do líder nato foi desconsiderada, porém não se pode concluir que qualquer indivíduo consegue se tornar um líder eficaz apenas ampliando seus conhecimentos em treinamentos e programas de desenvolvimento de competências. Cada caso é um caso; por isso as variáveis individuais, do grupo e até mesmo ambientais precisam se cruzar para uma boa observação da eficácia da liderança.

Para melhor visão das teorias da liderança, a figura 1 apresenta a construção histórica bem como as características de cada líder nas fases estudadas.

**FIGURA 1: EVOLUÇÃO DAS TEORIAS DA LIDERANÇA**



*Elaborado pelos autores (2016)*

A liderança servidora apresenta-se como uma abordagem contemporânea dos estudos sobre liderança, mesmo trazendo suas primeiras ideias na década de 1970. Greenleaf (1977) indica como sendo o primeiro conceito de liderança servidora àquele que define o líder servidor como o que serve primeiro. Desse modo, os primeiros líderes são os primeiros servos. O autor afirma que 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. Page e Wong (2000) complementam afirmando que o propósito do líder servidor é servir os outros encontrando nos esforços a busca da realização de tarefas para o bem comum.

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).

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.

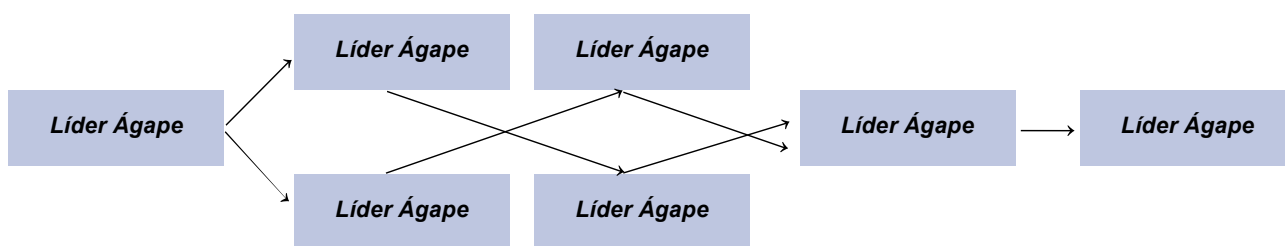
Para Page e Wong (2000) a influência do líder aos seguidores é manifestada na atitude do serviço, o que diferencia dos líderes preocupados com as tarefas, que acabam sem a sensibilidade de servir os outros. Ainda segundo os autores, esse líder consegue alcançar os objetivos zelando pelo espírito de comunidade,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

Numa perspectiva de ampliar a contextualização da liderança servidora, alguns modelos de mensuração são constatados: Modelo de Russel e Stone I; Modelo de Russel e Stone II; Modelo de Page e

Wong; e o Modelo de Patterson que ganha destaque neste estudo. Ambos no seu esforço de contribuição possuem algo em comum, as variáveis indicadas por Stone, Russell e Patterson (2004): visão, comunicação, honestidade/integridade, credibilidade, confiança, competência, serviço, mordomia, modelo, visibilidade, pioneirismo, influência, persuasão, apreciar os outros, ouvir, encorajar, delegar autoridade, ensino e delegação.

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 1.

**FIGURA 2: CONSTRUÇÕES VIRTUOSAS DO MODELO DE PATTERSON**



Fonte: Patterson (2003, p.7)

Conforme a figura 1, 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 na abordagem de Patterson (2003), um estudo de Dennis (2004) construiu um instrumento que busca medir a liderança servidora a partir das “construções virtuosas”. Este instrumento serviu como base para a coletas de dados deste estudo, principalmente pela aplicabilidade em organizações religiosas sem fins lucrativos.

## 2.1 AS NOVAS COMUNIDADES

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. Esta consagração se dá em duas dimensões: Comunidade de Aliança e Comunidade de Vida, já citadas no problema de pesquisa.

## 3 METODOLOGIA

Este estudo possui natureza exploratória, descritiva e quantitativa. O amparo da classificação metodológica se dá pelo foco dos autores em explorar os resultados obtidos, buscando o alcance de contribuições mais objetivas.

A caracterização exploratória se deu pela investigação de uma nova abordagem, carente de estudos, possibilitando sua compreensão (COOPER; SCHINDLER, 2003). É descritiva por ensinar a descrição de um fenômeno (neste caso da liderança servidora). É quantitativa porque assim como Matias-Pereira (2007) afirma, esta pesquisa busca transformar as informações em números, que ao serem mensurados, facilitam a análise, exatidão e confiabilidade nos resultados obtidos.

### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DO SUJEITO DA PESQUISA E PROCEDIMENTOS

A Comunidade Católica Manain é uma organização religiosa que promove serviços de caráter humanitário e espiritual. Sua sede principal está localizada em Caruaru/PE. Possui uma expansão de atividades semanais que pretende acolher seus integrantes e visitantes que escolhem participar de encontros, partilhas, ritos católicos, etc. Semanalmente o número de pessoas que circulam a organização pode chegar a trezentos.

A organização objeto de estudo, também promove grandes eventos que são acompanhados de uma maior estruturação e planejamento organizacional. Tais eventos movimentam centenas de pessoas que estão envolvidas em trabalhos, na sua maior parte, essencialmente voluntários.

Como percebido nesta caracterização, a escolha desta população se deu principalmente pela aplicabilidade dos conceitos da liderança servidora nesta organização. Quando observada, a Comunidade Católica Manain, possui claramente aspectos que a caracterizam como organização servil. Além disso, o pesquisador possui acesso à organização e as informações internas da organização.

Elegeram-se como instrumento de coleta de dados o questionário no modelo original desenvolvido e validado por Dennis (2004), sendo enriquecido e tornando-se mais acessível por Luz (2011), tal instrumento foi construído baseado nos estudos de mensuração da liderança servidora de Patterson (2003). 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 nas escalas de medição do tipo Likert, ao invés de medir com os valores de 0 a 10, optou-se pela avaliação de 0 a 5, para retirar a hipótese de atribuição de notas às ações indicadas nas questões. Ao todo, 56 questões foram formuladas para serem respondidas.

Os questionários foram aplicados pelos pesquisadores em um evento anual denominado “Reunião Geral da Comunidade”, aproveitando a oportunidade em que todos os integrantes da organização são convocados para participação deste evento, que possui um grau de importância elevado para os membros. Neste evento são avaliadas as atividades passadas, além de construir o planejamento anual da Comunidade.

O total de integrantes até o dia da pesquisa somava 114 pessoas. Porém, estavam presentes 89 pessoas que correspondem a 78,07% do total, todas responderam o questionário, atingindo 100% desta amostra. Os faltosos precisaram justificar a ausência. Destacou-se o peso desta amostra, tendo em vista que os presentes no evento tomaram decisões que toda a Comunidade seguiria durante o ano, sendo, portanto, um grupo representativo da Comunidade.

Para o tratamento dos dados obtidos foram adotados procedimentos ligados à estatística multivariada de dados a partir das informações coletadas no intervalo de Likert: a análise fatorial em componentes principais. 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 dos integrantes da amostra sobre o fenômeno estudado.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Numa busca pela descrição e explanação do fenômeno da liderança servidora, são apresentados a seguir, os resultados que apontaram a importância dada pelos integrantes da Comunidade Católica Manain ao comportamento do líder servidor e suas práticas. Buscando analisar a percepção dos requisitos que um líder deve possuir para estar enquadrado no fenômeno da liderança servidora.

Para obtenção dos resultados, adotou-se uma Análise Fatorial (AF) em Componentes Principais (técnica estatística multivariada) como método para entendimento do fenômeno estudado. Nos procedimentos iniciais fez-se necessário testar a adequação do méto-

do aos dados da pesquisa.

Na primeira rodagem com todas as 56 variáveis do modelo, observou-se que o teste de adequação apresentou um resultado um pouco acima de 0,500. O que suscitou uma pré-análise com vistas a uma redução do número de variáveis consideradas para estudo. Isso acontece quando elas não são totalmente independentes, isto é, quando o valor atribuído a uma pergunta condiciona a resposta à outra questão. Essa

depuração na análise fatorial pode ser feita estudando-se as correlações entre as dimensões estudadas.

Assim, no passo seguinte, observando-se a matriz de Anti-imagem (Anti-Image Correlation) constatou-se em sua diagonal, 17 variáveis com valor abaixo de 0,50 não estando por este motivo, adequadas para comporem o modelo explicativo do método adotado. Assim foram estas (17) variáveis descartadas. O resultado esperado é o aumento do poder explicativo do modelo AF.

**QUADRO 2 – TESTE DE ADEQUAÇÃO KMO E DE ESFERICIDADE DE BARTLETT'S**

Kaiser-Meyer-Olkin ( <i>Measure of Sampling Adequacy</i> ).		0,732
Bartlett's <i>Test of Sphericity</i>	Approx. <i>Chi-Square</i>	1652,501
	df	780
	Sig.	0,000

Fonte: SPSS Extraction Method: Principal Component Analysis

O modelo foi novamente rodado com as 39 variáveis resultantes, tendo o teste de adequação Kaiser-Meyer-Olkin (*Measure of Sampling Adequacy – MAS*) atingido o valor de 0,732 e o teste de esfericidade de Bartlett obtido o valor de significância abaixo 0,01 (ver quadro 2).

No Quadro 2 observa-se os resultados do teste para este estudo, que descreve o valor do MSA (0,732) muito acima de 0,500 revelando a adequação dos dados para AF. E ainda, com o teste de esfericidade de Bartlett com nível de significância (Sig =

0,000) menor que 0,01 permitiu rejeitar a hipótese nula de que as variáveis agora adotadas não sejam independentes.

Com estes resultados se está autorizado a prosseguir nas análises. Tendo então sido rodado o novo modelo.

Verificou-se nesta nova rodagem que a diagonal da matriz de Anti-Imagem apresentou-se com valores muito acima de 0,50 atestando a adequação do estudo com as novas variáveis. Seguindo-se a Análise em Componentes Principais (AF), obteve-se a tabela 1.

**TABELA 1 – 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	10,216	25,540	25,540	10,216	25,540	25,540	4,701	11,753	11,753
2	3,384	8,461	34,001	3,384	8,461	34,001	2,849	7,122	18,875
3	2,105	5,262	39,262	2,105	5,262	39,262	2,583	6,458	25,332
4	1,851	4,628	43,890	1,851	4,628	43,890	2,545	6,363	31,695
5	1,565	3,913	47,803	1,565	3,913	47,803	2,421	6,053	37,748
6	1,473	3,681	51,485	1,473	3,681	51,485	2,103	5,257	43,005
7	1,358	3,395	54,880	1,358	3,395	54,880	1,935	4,838	47,843
8	1,319	3,298	58,178	1,319	3,298	58,178	1,870	4,675	52,518
9	1,221	3,053	61,231	1,221	3,053	61,231	1,824	4,560	57,079
10	1,176	2,941	64,171	1,176	2,941	64,171	1,803	4,507	61,585
11	1,073	2,683	66,854	1,073	2,683	66,854	1,662	4,156	65,741
12	1,037	2,593	69,447	1,037	2,593	69,447	1,483	3,706	69,447
13	0,980	2,451	71,898						

Fonte: SPSS Extraction Method: Principal Component Analysis

Como percebido na Tabela 1, após rotação variativamente 69,447% da variância total do fenômeno estudado.

**TABELA 2 - EXTRAÇÃO DE FATORES (ANÁLISE EM COMPONENTES PRINCIPAIS)**

Variáveis	Componentes / Fatores											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
03. Demonstra compaixão independente do status	0,022	0,043	0,156	0,081	0,000	0,002	0,076	0,081	0,749	0,066	0,078	0,304
04. O líder é autêntico	0,737	0,094	0,087	0,150	0,086	0,032	0,011	0,081	0,126	0,207	0,110	0,180
06. O líder alinha sua visão com os valores dos integrantes da Com.	0,165	0,014	0,606	0,090	0,004	0,092	0,322	0,088	0,115	0,033	0,248	0,067
08. O líder defende alguém injustiçado, mesmo que o torne impop.	0,121	0,132	0,173	0,145	0,070	0,066	0,109	0,055	0,170	0,108	0,030	0,726
09. O líder permanece calmo no meio de turbulências				0,666								
15. O líder oferece escolhas para seus seguidores	0,243	0,081	0,144	0,095	0,007	0,001	0,113	0,772	0,002	0,028	0,069	0,046
16. Não é focado em si mesmo mas nos integrantes da Comunidade	0,136	0,057	0,263	0,048	0,030	0,125	0,059	0,166	0,055	0,705	0,183	0,213
17. Possui tato quando confrontado com ira	0,019	0,010	0,140	0,083	0,268	0,015	0,010	0,663	0,269	0,169	0,129	0,044
20. Defende em público o direito das pessoas	0,050	0,177	0,068	0,694	0,054	0,198	0,133	0,030	0,052	0,182	0,269	0,150
37. Consulta os outros quando não tem todas as respostas	0,680	0,131	0,123	0,089	0,116	0,130	0,343	0,057	0,008	0,078	0,015	0,146
38. Confiabilidade do líder é determinada pela confiança dada aos segui.	0,241	0,097	0,030	0,156	0,051	0,098	0,045	0,053	0,068	0,110	0,769	0,081
40. Demonstra atenção por seus "segui." sempre fazendo as coisas certas	0,025	0,672	0,279	0,084	0,063	0,004	0,011	0,005	0,074	0,064	0,418	0,067
44. Propositamente encoraja seus seguidores	0,702	0,006	0,104	0,034	0,025	0,262	0,039	0,175	0,122	0,130	0,185	0,030
45. Certifica-se que os integrantes têm imagem ideal do est. fut. da Com.	0,399	0,029	0,062	0,060	0,086	0,662	0,112	0,108	0,031	0,017	0,037	0,072
46. Escuta o que os seguidores têm para dizer com respeito	0,425	0,436	0,083	0,002	0,408	0,109	0,175	0,067	0,363	0,083	0,011	0,081
48. Enfatiza a importância da visão compart. p/ entender os seguidores	0,279	0,004	0,041	0,115	0,615	0,294	0,160	0,032	0,049	0,432	0,156	0,050
49. Acredita que todas as pessoas são dignas de respeito	0,772	0,189	0,011	0,031	0,179	0,178	0,064	0,132	0,017	0,077	0,061	0,024
50. Cede poder a outros	0,443	0,026	0,101	0,297	0,608	0,258	0,135	0,014	0,083	0,114	0,194	0,059
51. Entende o serviço como o centro da liderança servidora	0,276	0,123	0,113	0,042	0,131	0,325	0,726	0,109	0,005	0,004	0,064	0,097
52. Permanece tranquilo no meio de agitação	0,051	0,172	0,080	0,300	0,772	0,031	0,179	0,079	0,116	0,055	0,038	0,055
54. Quer que eu tenha a autonomia que eu preciso p/ cumprir os deveres	0,068	0,111	0,099	0,010	0,193	0,756	0,100	0,054	0,067	0,156	0,159	0,030
55. Compreende que servir aos outros é o mais importante	0,200	0,774	0,039	0,110	0,150	0,081	0,234	0,136	0,077	0,033	0,022	0,110

Fonte: Extraction Method: Principal Component Analysis. /Rotation Method: Varimax./ a. Rotation converged in 21 iterations.

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.

No estudo dos Componentes Principais, serão consideradas sobre os fatores, apenas variáveis com correlação acima de 0,60 (60%) como carga fatorial,

tanto positiva (+0,60) quanto negativamente (-0,60) (ver tabela 2).

Para melhor visualização, os valores utilizados estão em destaque na Tabela 2 relacionados nos 12 fatores. Diante da tabela 2 que explana o conjunto de variáveis e seu agrupamento sobre os fatores, foi criado o quadro 3 para melhor visualização dos resultados.

**QUADRO 3 – DISTRIBUIÇÃO DAS VARIÁVEIS POR FATOR E PORCENTAGEM DE EXPLICAÇÃO**

Fator	Grupo de variáveis	%
1	4 - O líder é autêntico	11,753
	37 - Consulta os outros quando não tem todas as respostas	
	44 - Propositamente encoraja seus seguidores	
	49 - Acredita que todas as pessoas são dignas de respeito	
2	40 - Demonstra atenção por seus "seguidores" sempre fazendo as coisas certas	7,122
	55 - Compreende que servir aos outros é o mais importante	
3	6 - O líder alinha sua visão com os valores dos integrantes da Comunidade	6,458
4	9 - O líder permanece calmo no meio de turbulências	6,363
	20 - Defende em público o direito das pessoas	
5	48 - Enfatiza a importância da visão compartilhada para entender como os seguidores se encaixam na Comunidade	6,053
	50 - Cede poder a outros	
	52 - Permanece tranquilo no meio de agitação	
6	45 - Certifica-se que os integrantes têm imagem ideal do estado futuro da Comunidade	5,257
	54 - Quer que eu tenha a autoridade que eu preciso para cumprir os deveres que eu tenho	
7	51 - Entende o serviço como o centro da liderança servidora	4,838
8	15 - O líder oferece escolhas para seus seguidores	4,675
	17 - Possui tato quando confrontado com ira	
9	3 - Demonstra compaixão independente do status	4,560
10	16 - Não é focado em si mesmo mas nos integrantes da Comunidade	4,507
11	38 - Confiabilidade do líder é determinada pela confiança dada aos seguidores	4,156
12	8 - O líder defende alguém sendo injustiçado, mesmo que isso o torne impopular	3,706
Total	Percentual de variância explicada	69,45

Fonte: Elaborada pelos autores (2017)

Com esse referencial, inicia-se a descrição dos fatores extraídos do modelo em componentes principais (AF), buscando-se compreender a importância das características de um líder servidor indicadas pelos integrantes da Comunidade Manain. Cabe agora interpretar os fatores.

O **Fator 1** correlaciona as variáveis 4, 37, 44, 49, explicando 11,753% da variância total. Numa síntese, a abordagem das variáveis indica a importância dada à autenticidade do líder, a consulta ao grupo quando não possui todas as respostas, ao encorajamento e ao respeito dispensado a todos. Considerando a natureza das variáveis sobre o Fator 1. Atribui-se a essa combinação o conceito de "*Líder Encorajador*".

Não especificamente com este termo, mas diante daquilo que caracteriza este fator, algumas teorias indicam aspectos semelhantes nas suas explicações da liderança servidora, tais como Stone, Russell, Patterson (2004) e Dyck, Schoroeder (2005). Percebe-se que o Líder como agente encorajador permite que os seus seguidores sejam preparados para assumirem futuramente a postura de novos líderes. A ação de enco-

rajar também revela o que Greenleaf (1977) apresenta como a capacidade do líder servidor de não focar nos seus interesses, mas na preocupação com o outro.

O **Fator 2** explica o percentual de 7,122 % da variância total e correlaciona as variáveis 40 e 55 que apontam a atenção dada aos seguidores sempre fazendo as coisas certas e a compreensão do servir como o mais importante. A este fator, dá-se o nome de Fator de *Liderar pelo Exemplo*, percebendo-se características semelhantes daquilo que Dennis (2004) explica do Amor (Ágape), construção virtuosa criada por Patterson (2003). Neste entendimento, o líder apresenta atitudes no senso moral e social que resultam no amor. São atitudes exemplares que podem atrair os seguidores não por uma imposição, mas por uma conquista através do exemplo.

Ao **Fator 3** deu-se o nome de Fator **Visão Compartilhada**, percebendo-se uma variável (6) que caracteriza a atitude do líder em alinhar sua visão com a dos liderados. Autores como Page e Wong (2000), Russel e Stone (2002) e Patterson (2003) apresentam com evidência a característica da visão como atributo



para o líder servidor. Neste fator, observa-se um indicador de que em organizações como a objeto deste estudo, é importante que o líder não observe apenas sua visão na tomada de decisão, mas perceba aquilo que os liderados observam como valores tanto pessoais, como em relação à organização. Na teoria de Patterson (2003), utilizada neste estudo, a visão é outra “construção virtuosa” que parece se adequar a este tipo de organização essencialmente servil.

Uma variável comum na teoria da liderança servidora, percebida por todos os pesquisadores, está no foco do líder direcionado aos liderados. **O Fator 4** reforça esta percepção, por isso é nomeado de *Fator Centrado nas Pessoas* admitindo o que a teoria diz a respeito do líder servidor pelas variáveis 9 e 20 que explicam 6,363% do fenômeno. As variáveis que compõem este fator demonstram a importância do líder permanecer calmo no meio de turbulências e de defender em público o direito das pessoas. Numa organização como a Comunidade Manain, onde a liderança está mais ligada a uma conquista do que uma imposição, os líderes precisam se preocupar com as ações diante dos liderados ou até mesmo diante do público que usufrui dos serviços oferecidos pela organização. Afinal, o exemplo é o que os faz permanecer líderes. Neste fator a junção das variáveis indica que a imagem externada através de atitudes em determinadas situações afeta na atração dos seguidores ao líder servidor.

**O Fator 5**, nomeado de *Fator Promove o Empowerment*, supõe a junção de variáveis que revelam a delegação de poder aos liderados, sendo o fator que explica 6,053% do fenômeno estudado na junção de três variáveis 48, 50 e 52. O líder percebe neste caso, que não é “detentor da verdade” e suas atitudes apontam para preocupação em confiar nas escolhas importantes dos seguidores que afetam diretamente ou indiretamente a organização. No caso da Comunidade Manain, a promoção do *empowerment* possibilita a formação de novos líderes, isso fica mais evidente de certo modo, pelo foco das organizações servidoras (na sua maioria organizações não governamentais) que se propõem a direcionarem seus interesses no outro e não apenas no lucro/poder. O *empowerment* também é apresentado por Patterson (2003) como uma das “construções virtuosas” e é explicado por Dennis (2004) como sendo atitudes que revelam a confiança nas outras pessoas na delegação de poder.

Ao **Fator 6** que apresenta as variáveis “Certifica-se que os integrantes têm imagem ideal do estado futuro da Comunidade” (45) e “Quer que eu tenha a autoridade que eu preciso para cumprir os deveres

que eu tenho” (54), optou-se pela nomenclatura *Fator Participativo*, que explica 5,257% do fenômeno. As variáveis que o compõem se relacionam com as indicações de Page e Wong (2000) em relação à participação efetiva do líder nas ações do grupo. No caso deste estudo explica-se a necessidade da interação do líder nas atitudes do liderado dando espaço para um melhor desempenho de suas funções dentro da organização.

**O Fator 7** possui uma característica comum em todas as pesquisas da liderança servidora, principalmente por ser a essência desta teoria, por isso, a escolha da nomenclatura: *Fator Servidor*. A variável que compõe este fator já indica o sentido do fenômeno apresentando o serviço como principal motivação para liderança servidora, assim, este fator explica 4,838% do fenômeno. Numa organização essencialmente servil, o fator apresentado deverá ser sempre predominante nas lideranças. Neste resultado, existe mais um esforço para explicar a escolha da Comunidade Manain para este estudo, principalmente pela notoriedade da aplicabilidade destes conceitos. Afinal, Greenleaf (1977) no surgimento dos estudos sobre liderança servidora, já indicava que o serviço era a base para este modelo de liderança.

**O Fator Mediador**, nome dado ao **Fator 8**, correlacionou duas variáveis que relatam uma boa comunicação do líder tanto no sentido das escolhas que oferece aos seguidores (15), como quando confrontado com a ira (17). Greenleaf (1977) já falava da boa comunicação no sentido de torna-la contínua, aberta, honesta e direta em todos os momentos. Na organização objeto de estudo, por ser de caráter religioso, é notável o esforço dos líderes nestes aspectos para uma relação saudável com seus seguidores. Este termo (mediador) não é encontrado em outras teorias da liderança servidora, mas cabe neste estudo.

**Fator 9:** *Fator Compassivo*, é mais uma característica muito presente neste estilo de organização, principalmente pela filosofia que os integrantes seguem. O nome deste fator se deu pela variável 3 que indica a importância da demonstração de compaixão independente do status que o líder possui, representando 4,560% do fenômeno. Este comportamento pode ser explicado, mais uma vez, pela não centralidade do líder em si mesmo, mas pela preocupação em servir e se dedicar aos seus seguidores.

Quanto ao **Fator 10**, que traz a variável 16 que explica o foco do líder não em si mesmo, mas nos integrantes da Comunidade. A este fator foi dado o nome de *Fator Altruísta*, que representa mais uma característica presente na construção do entendimento

da liderança servidora. Greenleaf (1977) já fala do altruísmo como comportamento essencial para percepção deste fenômeno e Patterson (2003) também coloca o altruísmo como uma “construção virtuosa” do líder servidor. Como apresentado anteriormente, as lideranças de organizações servis, geralmente são vistas como pessoas que se doam para o serviço, encontrando um sentido diferente de lidar com as pessoas e com a organização. O altruísmo é uma característica essencial nesta teoria, afinal, o serviço está naquele que não olha apenas para si.

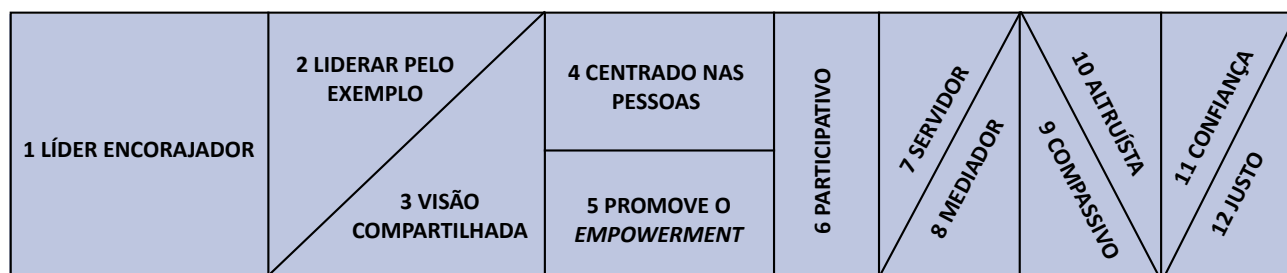
O **Fator 11** apresenta uma variável (38) que fala da confiabilidade que o líder conquista pela confiança depositada. A este fator se deu o nome de Fator *Confiança*, podendo ser visto como uma característica que complementa este fenômeno. A autenticidade apresentada pela variável é necessária para integridade do líder e a conquista dos liderados. Esta afirmação coincide com os conceitos apresentados por Liden et al. (2008) que apresenta a liderança servidora como possuidora de fatores diferentes das demais abordagens da liderança, por fo-

car seu conceito no interesse do líder em formar fortes relações a longo prazo e na integridade pessoal.

A nomenclatura do **Fator 12**: Fator *Justo*, não foi apresentada em outras abordagens da liderança servidora. Mas neste estudo o fator foi caracterizado pela variável 8 que corresponde ao comportamento do líder em defender alguém injustiçado, mesmo que o torne impopular. Mesmo aparecendo neste estudo com o menor percentual de explicação (3,706%), pode-se indicar este aspecto importante para imagem positiva do líder em relação aos seguidores. Vale ressaltar que a liderança servidora se dá muito mais pelo exemplo do líder no que diz respeito ao seu comportamento, do que simplesmente pela imposição do mesmo aos seus liderados. Brownell (2010) caracteriza a liderança servidora relevante para as organizações hospitalares que se diferenciam pela centralidade dos empregados e principalmente pelas práticas éticas.

Por fim, apresenta-se a figura 2 num esforço de explicar a junção dos fatores para construção do fenômeno estudado.

FIGURA 2: JUNÇÃO DOS FATORES



Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

## 5 CONCLUSÕES

A liderança é um tema que continua despertando interesse dos pesquisadores pelo não esgotamento da sua contextualização. É válido perceber a construção histórica da temática que direciona as novas abordagens científicas da temática.

A escassez dos estudos nacionais em liderança servidora abre uma oportunidade investigações teórico-empíricas novas com elevado valor de descoberta. Este estudo consegue contribuir numa melhor explanação do tema proposto.

No interesse de observar a percepção dos integrantes da Comunidade Católica Manain em relação ao fenômeno da liderança servidora, utilizou-se um instrumento de coleta de dados desenvolvido por Dennis (2004), construído a partir das “construções

virtuosas” de Patterson (2003), sendo adaptado para a realidade da amostra. Tanto a população como a amostra foi escolhida principalmente pela aplicabilidade dos conceitos a serem estudados.

O tratamento dos dados se deu por uma Análise Fatorial de Componentes Principais, tendo como finalidade agregar variáveis em fatores dando a oportunidade de fazer uma síntese do objeto estudado.

Os fatores: 1) Encorajador; 2) Liderar pelo Exemplo; 3) Visão Compartilhada; 4) Centrado nas pessoas; 5) Promove o Empowerment; 6) Participativo; 7) Servidor; 8) Mediador; 9) Compassivo; 10) Altruísta; 11) Confiança; e 12) Justo, permitem adentrar numa esfera exploratória da liderança servidora.

A continuação deste estudo permite ampliar a teoria com novas pesquisas empíricas.

## REFERÊNCIAS

- AVOLIO, B. J.; WALUMBWA, F. O.; WEBER, T.J.; Leadership: current theories, research, and future directions. **Annual Review of Psychology**. 60, 421-449, 2009.
- BARBUTO JR, J. E. e WHEELER, D. W. Scale development and construct clarification of servant leadership. **Group & Organization Management**, v. 21, n. 3, p. 300-326. jun. 2006.
- BENIS, W; NANUS, B. **Líderes: estratégia para assumir a verdadeira liderança**. São Paulo: Harbra, 1998.
- 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.
- 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. v. 3.
- COOPER, D. R; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- CONFERÊNCIA NACIONAL DOS BISPOS DO BRASIL. **Igreja particular, movimentos eclesiais e novas comunidades**. Brasília: Edições CNBB, 2009.
- CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- DENNIS, Robert S. **Servant leadership theory: development of the servant leadership assessment instrument**. 2004. 146 f. Doctoral Dissertation (Regent University). Virginia Beach, VA, 2004.
- FIGLIOLI, J. O. **Psicologia para administradores: integrando teoria e prática**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- FONSECA, Ana M. O.; PORTO, J. B.; BORGES-ANDRADE, J. E. **RAC**. v. 19, n.3, art.1, p. 290-310, 2015.
- GERÊNCIA DE ESTUDOS SETORIAIS (GESET). **Terceiro Setor e o Desenvolvimento Social**. Disponível em: <[http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes\\_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/relato/tsetor.pdf](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/relato/tsetor.pdf)> Acesso em: 29 de Out. 2016.
- GONÇALVES, H. S. **O Estado o Terceiro Setor e o Mercado: Uma Tríade Completa**. Disponível em: <<http://www.rits.org.br>> Acesso em: 29 de Out. de 2016.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

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

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.

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

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

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

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.

MANAIN. **Princípios de vida da Comunidade Católica Manain.** Caruaru: Comunidade Católica Manain, 2008. [DOCUMENTO INTERNO NÃO PUBLICADO]

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

MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de metodologia da pesquisa científica.** São Paulo: Atlas, 2007.

MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente.** 12. ed. Rio de Janeiro: Record, 2001.

PAGE, Don; WONG, Paul T. **PA 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 15 jul. 2016.

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 jul. 2016.

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

RUSSEL, Robert F.; STONE, A. Gregory. A review of servant leadership attributes: developing a practical model. **The Leadership & Organization Development Journal**, Bradford, v. 23, n. 3, p. 145-157, 2002.

SENDJAYA, S.; SARROS, J. C. e SANTORA, J. C. Defining and measuring servant leadership behavior in organizations. **Journal of Management Studies**, v. 45, n. 2, mar. p. 402-424. 2008.

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

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

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

STONE, A. Gregory; RUSSELL, Robert F.; PATTERSON, Kathleen. Transformational versus servant leadership: a difference in leader focus. **The Leadership & Organization Development Journal**, Bradford, v. 25, n. 4, p. 349-361, 2004.

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.

WAGNER III, John A; HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. 6. ed. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 496.