

Liderança Servidora: Análise Psicométrica de Escalas em Lideranças Missionárias Expatriadas em Moçambique

ANDERSON DE SOUZA SANT'ANNA

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO (FGV-EAESP)

LEONARDO PAULINO

UNIVERSIDADE FUMEC (FUMEC)

Liderança Servidora: Análise Psicométrica de Escalas em Lideranças Missionárias Expatriadas em Moçambique

INTRODUÇÃO

Em meio a um dos períodos de maior expansão global nos fluxos de refugiados associados tanto à intensificação de conflitos armados, quanto a desastres naturais, assiste-se à ampliação de instituições não governamentais e religiosas vocacionadas ao apoio humanitário a tal crescente contingente de pessoas (Alipui & Gerke, 2018).

Nesse contexto, países como o Brasil, quer por motivos históricos em atuações humanitárias, filantrópicas e missionárias; quer por características culturais, ganham projeção nesse campo, suscitando a relevância de se melhor compreender fatores que suportam tais diferenciais competitivos (Gomes, 2016). Dentre eles, comumente, faz-se menções a características de liderança dessas instituições e indivíduos, em particular aquelas associadas ao estilo de liderança servidora. Para autores como Hudson (1999) e Patterson (2003), o exercício da liderança servidora, cujo foco principal são os seguidores, embora aplicável a qualquer tipo de instituição, ganha evidência naquelas sem fins lucrativos.

Diante disso, a proposta deste artigo consiste em apresentar resultados de pesquisa desenvolvida junto a instituições e missionários brasileiros em iniciativas humanitárias a cidadãos moçambicanos vítimas de precariedades vivenciadas por anos de guerra civil e disputas políticas.

Adotando como marco teórico o modelo de liderança servidora, desenvolvida por Patterson (2003), o artigo tem como foco, portanto, investigar em que medida características desse estilo de liderança apresentam-se inerentes às formas de atuação de missionários brasileiros atuantes no suporte ao grupo.

Em termos metodológicos o estudo compreende adaptação de versão do instrumento desenvolvido por Patterson (2003) para a língua portuguesa, incluindo validação semântica, por meio de linguista de origem moçambicana, residente no país. Para tal, o questionário foi aplicado a 206 cidadãos da província de Nanpula, região norte de Moçambique (África). Após tabulação e tratamento exploratório dos dados - *outliers* uni e multivariados e dados ausentes - foram verificadas premissas à análise multivariada - normalidade e linearidade - que incluíram, por meio de análises fatoriais, cálculos da dimensionalidade e confiabilidade das escalas. Foram realizadas também análises discriminantes, monológicas e convergentes destinadas à validação do instrumento (Tabachnick & Fidell, 2001).

Como resultados foi possível a validação das escalas destinadas à mensuração do modelo de liderança servidora de Patterson (2003), bem como corroborar resultados anteriores que apontam para a relevância de especificidades do exercício da liderança por expatriados de países como o Brasil, em relação a variáveis da liderança servidora. Os resultados contribuem, também com estudos mais recentes que denotam a importância do contexto e das interações entre os envolvidos na efetividade da liderança.

Em termos de sua relevância, além de contribuições em nível teórico, no que se refere a potenciais relações entre cultura, contexto e liderança, o estudo aporta também subsídios significativos à seleção, desenvolvimento e avaliação de lideranças expatriadas junto a países e regiões em conflitos armados e desastres naturais em que a atuação de organizações não governamentais se fazem requeridas, com estilos de liderança que aportem não somente recursos materiais, mais igualmente aspectos humanos e afetivos.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Liderança servidora

A noção de líder servidor é originalmente concebida por Greenleaf (1977) como aquele que serve primeiro. Tal definição coaduna-se com a de Page e Wong (2000), para quem o líder servidor é aquele que tem o propósito de servir a outros, investindo em seu desenvolvimento e bem-estar para o benefício de realizar tarefas e objetivos para o bem comum.

Já Laub (1999) define o líder servo como aquele que enfatiza o bem a favor dos seguidores e não a busca pelos interesses individuais. Para esse autor, o que promove o desenvolvimento da liderança servidora é: 1. a divisão de poder; 2. a construção comunitária; 3. a prática da autenticidade na liderança; 4. a disposição da liderança em direção ao bem dos seguidores, da organização como um todo, incluindo clientes e fornecedores (Washington; Sutton; Field, 2006). Assim,

O líder servidor é aquele que serve primeiro [...]. Isso inicia com o sentimento natural de querer servir, de servir primeiro. A escolha consciente inspira o líder. O líder servo é nitidamente diferente daquele que é um líder primeiro, talvez por causa da necessidade de aplacar o poder de direção anormal ou para adquirir possessões materiais. Para tal, vai ser uma escolha posterior a servir - depois que a liderança é estabelecida. O que busca a liderança primeiramente e o que procura o servir primeiro são dois tipos extremos. Entre eles existem sombras e misturas que fazem parte da variedade infinita do ser humano (Greenleaf, 1977, p. 27).

Para ser líder servidor, de acordo com Page e Wong (2000), não basta ser uma pessoa orientada para o serviço, ou seja, efetuar tarefas servis. É necessário ser um instrumento para habilitar outras pessoas e ajudá-las a ser e fazer o melhor. Isto não deve ser confundido com motivação de autosserviço para agradar as pessoas ou para satisfazer a própria necessidade de aceitação e aprovação, nem com um modelo para líderes fracos ou “perdedores”.

Quando decisões difíceis necessitam ser tomadas ou situações complexas enfrentadas, este líder precisa manter sua firmeza como qualquer outro líder. Os autores também deixam claro que a liderança servidora é uma atitude em relação às responsabilidades de liderança, tanto quanto um estilo de liderança, levando em conta o fato de que tradicionais formas de liderança não são suficientes para motivar as pessoas de hoje. Ressaltam que sistemas e processos somente são eficazes se as pessoas que os operam são eficazes. Em outras palavras, o alto nível de motivação e treinamento humano é o que garante qualquer organização ser eficaz na conquista de seus objetivos. A liderança servidora motiva os seguidores investindo neles e capacitando-os para fazer o seu melhor.

Outro aspecto importante sobre liderança servidora, explicam Page e Wong (2000), é a orientação do líder. É a atitude fundamental de servidão que influencia o modo como os líderes trabalham com seus seguidores, e como eles realizam a tarefa de liderança. Eles explicam que muitas vezes os líderes são tão centrados nas tarefas ou processos, que não possuem sensibilidade para servir aos outros.

A orientação para as pessoas descreve como um líder servo se relaciona com os outros: preocupando-se com o aspecto socioemocional da liderança. Significa mais que ter habilidade com as pessoas, pois exige sensibilidade em relação aos outros, mostrando real interesse no desenvolvimento de suas potencialidades.

Tais líderes conseguem alcançar os objetivos institucionais, promovendo um espírito de comunidade, buscando o bem comum como motivação principal, enxergando o trabalho como uma parceria de serviço, e exercendo uma boa administração de recursos. O compartilhamento

da visão acontece através dos exemplos pessoais e do apelo por ideais mais elevados, como servir a comunidade.

Em outros termos, o líder servo deve ter habilidades gerenciais, mas o que ele faz e como ele faz é moldado pela sua natureza sensível. Para Bernthal e Wellings (2006), considerando-se a eficácia da liderança, os líderes acreditam que “a capacidade de alcançar metas” é o que gera mais respeito por uma liderança, seguida da “capacidade de adotar uma decisão e tomar decisões difíceis”. Profissionais de gestão de pessoas, por sua vez, listaram em primeiro lugar “a capacidade de mobilizar e motivar a equipe”.

Outro aspecto é que cerca de um terço dos líderes que surgem nas organizações fracassa, por lidar mal com as pessoas, exatamente, por carecer da habilidade de interação pessoal. Sobre os líderes servidores e o cotidiano em escritórios, Pollard (1996), entende que, frequentemente, os líderes:

[...] ocupam grandes escritórios com grandes equipes e julgam conhecer e entender as pessoas que dirigem, porque alcançaram alguns sucessos na vida e podem ler os relatórios que os outros lhes fornecem. Líderes servidores ouvem e aprendem com aqueles que são liderados. Eles trabalham para se tornarem disponíveis. A porta de sua sala está sempre aberta. Eles circulam, conversando e ouvindo pessoas em todos os níveis da organização. Eles devem estar dispostos a se colocar no lugar das outras pessoas. À medida que ouvem, aprendem. Tornam-se aprendizes frenéticos e evitam cair na cilada que tantos líderes, supostamente bem-sucedidos, experimentaram: a ignorância arrogante (Pollard, 1996, p. 244).

2.2. A mensuração da liderança servidora

Em função da complexidade que permeia os estudos da área comportamental, as pesquisas sobre liderança, embora despertem amplo interesse dos cientistas sociais, ainda demandam maiores esforços de mensuração (Bryman, 2004).

Para Russel e Stone (2002), nove atributos funcionais e onze de suporte são estruturantes da liderança servidora. Como variáveis funcionais tem-se as crenças centrais e princípios. Já como atributos de suporte destacam a comunicação; credibilidade; serviço; visibilidade; influência; persuasão; escuta; encorajamento e delegação.

Em 2002, os autores acrescentam ao modelo três novas variáveis, resultantes da ação da liderança servidora: cultura organizacional, comportamento de trabalho e desempenho organizacional.

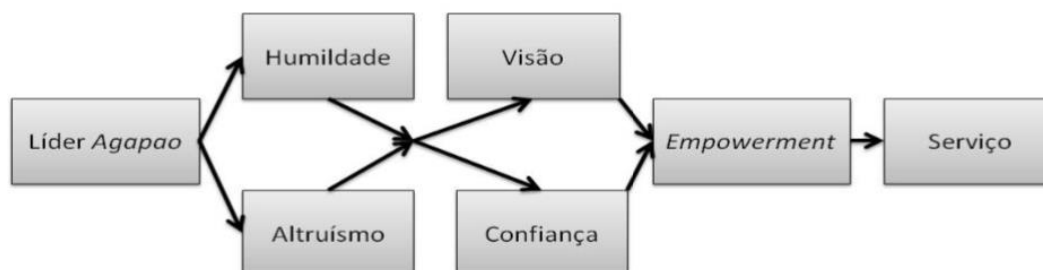
Já Sendjaya e Pekerti (2010), partindo do pressuposto que o nível de confiança dos seguidores é elemento chave da liderança servidora enfatizam a análise de variáveis como subordinação voluntária; autenticidade; relação de aliança; moralidade responsável; espiritualidade transcendental; influência transformadora.

Page e Wong (2000), por sua vez, propõem a mensuração da liderança servidora a partir de círculos concêntricos, com a influência do líder servo se estendendo muito além do crescimento pessoal e do desempenho institucional, envolvendo comportamento ético excepcional e *performance* capaz de efeitos positivos sobre a sociedade, a cultura e futuro da civilização. Este modelo é desenvolvido em quatro categorias: caráter, orientação para pessoas, orientação para tarefas e orientação para processos

Posteriormente, o modelo de Patterson (2003), fundamentado em plataforma de pesquisa mais específica, visa estabelecer os valores que embasam a liderança servidora. A autora não somente demonstra a necessidade de instrumentos de mensuração, como visa explicitar que o senso comum de liderança, sob a perspectiva da liderança transformadora, não explica adequadamente seus valores, como, por exemplo, o altruísmo demonstrado por diversos líderes. Dessa forma, sugerem inserir “construtos virtuosos” que possam definir o estilo de líder

a partir de exame mais sistemático de suas atitudes, características e comportamentos (Dennis & Bocarnea, 2005). A Figura 1 explicita a interação entre líder e seguidor, segundo a proposta de Patterson (2003).

Figura 1. Modelo de Patterson



Fonte: Winston, 2004, p. 603.

Segundo o modelo de Patterson (2003), o líder servo lidera e serve de acordo com valores como amor ágape, humildade, altruísmo, visão, confiança, senso de serviço e delegação. Dada a amplitude e adequação dessas sete variáveis à realidade organizacional das agências missionárias e igrejas, cujos objetivos são semelhantes aos das organizações sem fins lucrativos, na medida em que os colaboradores e missionários em sua grande maioria se constituírem de voluntários ou não possuírem como prioridade o ganho material, prevalecendo a valorização de princípios e valores, optou-se pela abordagem de Patterson (2003) como marco teórico deste estudo.

3. METODOLOGIA

A pesquisa que subsidiou os resultados deste estudo pode ser caracterizada como de abordagem quantitativa, de caráter descritiva, apoiada sob três fontes de evidências: pesquisa bibliográfica; pesquisa de campo e observação direta do tipo não participante.

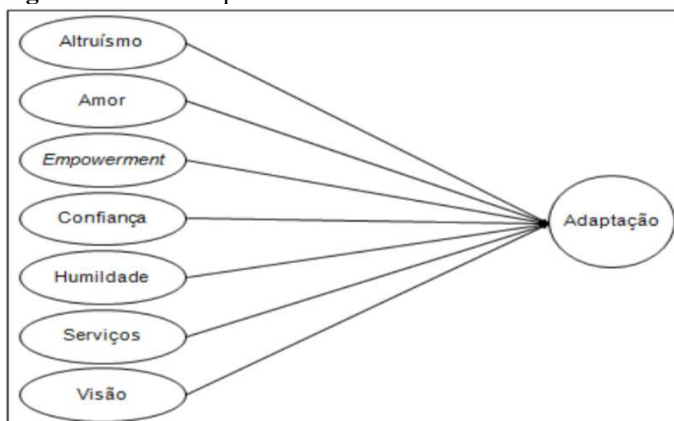
A coleta de dados ocorreu no período de 16 de julho a 10 de agosto de 2011, na cidade de Nampula (Moçambique), sudeste do continente africano. A cidade de Nampula está localizada no interior norte de Moçambique, sendo considerada sua capital do norte. Fundada com o objetivo de realizar o controle militar da penetração colonial para o interior, ela representa importante linha de ligação entre o litoral e o interior, e entre o centro e o extremo norte do país. Como nas demais regiões de Moçambique, após o processo que levou à independência, do país, Nampula apresenta surpreendente crescimento demográfico interrompido, posteriormente, pela guerra civil; e, a partir de 1992, pela paz conquistada após intensos conflitos. Em 2005, Nampula contava com 385.091 habitantes, grande parte egressos da área rural. Na ausência de adequado desenvolvimento da infraestrutura sócio-econômica, sua economia se desloca, paulatinamente, para arranjos informais e de subsistência (Araújo, 2005).

Nesse contexto, os sujeitos de pesquisa foram constituídos por moçambicanos que se relacionavam com missionários expatriados brasileiros, em sua totalidade “protestantes” ou “evangélicos”, atuantes na esfera evangelística e social. Com liberdade para escolher o líder a ser analisado, que totalizou 32, obteve-se 206 questionários, dos quais 153 completos e válidos.

Os questionários, após tabulados em planilha Excel, foram submetidos a testes estatísticos direcionados a análise exploratória dos dados, incluindo apuração de dados ausentes, *outliers* uni e multivariados, detecção da normalidade e linearidade das escalas, para

posterior análise da fidedignidade, dimensionalidade e validade dos construtos, de acordo com análises discriminantes, nomológicas e convergentes. O modelo hipotetizado é representado pela Figura 2.

Figura 2. Modelo hipotético inicial



Fonte: Original desta pesquisa.

4. ANÁLISE PSICOMÉTRICA DAS ESCALAS

Após análises exploratórias procedeu-se à verificação da dimensionalidade das medidas do instrumento (Netemeyer, Bearden, Sharma, 2003), cujos resultados são apresentados na Tabela 1.

TABELA 1

Critérios para adequação da solução fatorial encontrada

Medida	Parâmetro de aceitação
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)	> 0,500 (para 2 variáveis) > 0,600 (para 3 variáveis ou mais)
Teste de Esfericidade de Bartlett (TEB)	Valor significativo inferior a 1%
Variância Explicada (VE)	> 60%
Comunalidade (h^2)	> 0,400
Carga Fatorial (CF)	> 0,400

Fontes: HAIR JÚNIOR *et al.*, 2005; MINGOTTI, 2005; MALHOTRA, 2006.

Para a mensuração da dimensionalidade das escalas constituintes do instrumento foram procedidas análises fatoriais exploratórias para cada um dos conjuntos de variáveis referentes aos construtos em análise (Netemeyer, Bearden, Sharma, 2003). Dentre os métodos de extração disponíveis na análise fatorial, empregou-se o dos componentes principais. Como método de rotação foi aplicado o Varimax (Hair *et al.*, 2005). A definição do número de fatores dos construtos foi guiada pelo critério *eigenvalue*, que representa a quantidade da variância do construto explicada por cada fator, sendo que somente fatores com *eigenvalue* superior a 1 foram considerados (Hair *et al.*, 2005). Como resultados das análises fatoriais foi procedida a exclusão de quatro variáveis.

Isto posto, realizou-se análise das validades convergentes, discriminantes e monológicas, em caráter confirmatório. De acordo com Hair *et al.* (2005) e Malhotra (2006), a validade convergente é atestada quando as variáveis elaboradas para mensurar os conceitos latentes são suficientemente correlacionadas com os mesmos, o que indica que aquele item é

adequado para mensurar o seu construto. Já a validade divergente garante que os diversos conceitos latentes advindos da teoria, de fato, mensuram aspectos distintos do fenômeno de interesse (Tabachnick & Fidell, 2001). Por fim, na validade nomológica são testadas as relações preconizadas pelas hipóteses levantadas inicialmente, de modo a verificar o suporte empírico da teoria (Hunt, 2002).

De modo a verificar a validade convergente, discriminante e nomológica foi adotado o Método de Equações Estruturais – MEE. O MEE traz como vantagem a possibilidade de se testar diversas relações de independência e dependência de forma simultânea, o que faz com venha sendo bastante empregado pelos acadêmicos (Haenlein & Kaplan, 2004). Além disso, por meio do MEE foi possível trabalhar também com variáveis latentes - não observáveis -, que além de mais adequadas para mensurar conceitos abstratos e complexos, levam em consideração o erro de mensuração (Mackenzie, 2001). Para operacionalização do cálculo do MEE foi utilizado o *software* SmartPLS (Ringle, Wende; Will, 2005), por meio do método de estimação PLS. Já a validade discriminante foi operada pelo *software* AMOS 5.0, utilizando-se o estimador GLS. Como resultante foi possível atestar a validade convergente dos nove construtos da pesquisa, tendo como base o critério de Bagozzi, Yi e Philips (1991), uma vez que a significância de todas as variáveis em relação a seus respectivos construtos foi inferior a 1%. Vale ressaltar que não foi necessário retirar nenhuma variável dos construtos. Observa-se, ademais, que todas as variáveis apresentaram cargas padronizadas superiores a 0,500, o que, de acordo com o critério de Hulland (1999), garante que as variáveis são adequadas e suficientemente correlacionadas com seus construtos (Tabela 2).

Tabela 2
Avaliação da validade convergente dos construtos

Fator	Variável	Amostra	Pop.	Dev.	Erro	Valor T	Sig.
Altruísmo	8 - Meu "companheiro brasileiro de ministério" defenderia alguém caso pensasse que este (a) estivesse a ser tratado injustamente, mesmo que esta ação o tomasse impopular.	0,738	0,727	0,070	0,070	10,553	0%
	6 - Meu "companheiro brasileiro de ministério" defende em público o direito das pessoas que estão em necessidade dentro da minha organização (igreja, agência missionária, país)	0,784	0,783	0,047	0,047	16,695	0%
	3 - Meu "companheiro brasileiro de ministério" ajuda os outros mesmo que envolva um sacrifício pessoal.	0,799	0,792	0,061	0,061	13,071	0%
	5 - Meu "companheiro brasileiro de ministério" ajuda os outros, mesmo que não envolva nenhum ganho pessoal.	0,803	0,804	0,071	0,071	11,350	0%
	1 - Meu "companheiro brasileiro de ministério" possui convicções morais fortes.	0,808	0,803	0,050	0,050	16,274	0%
	7 - Meu "companheiro brasileiro de ministério" acredita que o que ele faz traz muitos benefícios a outras pessoas.	0,846	0,846	0,047	0,047	17,904	0%
	4 - Meu "companheiro brasileiro de ministério" é autêntico (verdadeiro).	0,875	0,876	0,029	0,029	29,746	0%
Amor	33 - Meu "companheiro brasileiro de ministério" encoraja seus colaboradores de propósito.	0,705	0,711	0,084	0,084	8,424	0%

	36 - Meu "companheiro brasileiro de ministério" cuida das pessoas na organização (igreja, agência missionária, país) ainda que alguns trabalhadores não concordem com ele.	0,808	0,803	0,071	0,071	11,313	0%
	35 - Meu "companheiro brasileiro de ministério" é hábil para perdoar.	0,836	0,832	0,058	0,058	14,480	0%
	34 - Meu "companheiro brasileiro de ministério" demonstra compaixão por todos independente de status ou posição.	0,868	0,863	0,039	0,039	22,531	0%
	27 - Meu "companheiro brasileiro de ministério" demonstra amor por seus colaboradores sempre fazendo as coisas certas, no momento certo e pelas razões certas.	0,891	0,889	0,030	0,030	29,290	0%
	29 - Meu "companheiro brasileiro de ministério" é gentil.	0,896	0,894	0,034	0,034	26,720	0%
	28 - Meu "companheiro brasileiro de ministério" é compassivo.	0,908	0,905	0,025	0,025	36,243	0%
Equilíbrio	30 - Meu "companheiro brasileiro de ministério" permanece calmo no meio de turbulências.	0,856	0,839	0,084	0,084	10,215	0%
	32 - Meu "companheiro brasileiro de ministério" possui taca quando confrontado com ira.	0,862	0,866	0,051	0,051	16,916	0%
	31 - Meu "companheiro brasileiro de ministério" permanece tranquilo no meio de agitação.	0,895	0,878	0,060	0,060	14,893	0%
	52 - A reputação do "companheiro brasileiro de ministério" é determinada pela quantidade de confiança dada aos seus colaboradores.	0,670	0,665	0,079	0,079	8,482	0%
	53 - Os "companheiros brasileiros de ministério" em minha organização (igreja, agência missionária, país) fazem o que eles dizem.	0,673	0,677	0,067	0,067	10,015	0%
Confiança	50 - A preocupação do "companheiro brasileiro de ministério" comigo contribui com minha preocupação para a organização (igreja, agência missionária, país).	0,806	0,811	0,049	0,049	16,527	0%
	55 - Meu "companheiro brasileiro de ministério" demonstra confiança em mim por estar aberto para receber contribuições minhas.	0,806	0,811	0,066	0,066	12,178	0%
	54 - Minha confiança em minha organização (igreja, agência missionária, país) se relaciona com a confiança do meu "companheiro brasileiro de ministério" em mim.	0,830	0,832	0,055	0,055	15,113	0%
	56 - Meu "companheiro brasileiro de ministério" é mais receptivo para experimentar minhas habilidades quando ele confia em mim.	0,852	0,854	0,055	0,055	15,471	0%
	51 - O nível de confiança do meu "companheiro brasileiro de ministério" em mim contribui para o meu cuidado com a organização (igreja, agência missionária, país).	0,886	0,889	0,025	0,025	35,390	0%
Delegação	9 - Meu líder confia poder a outros	0,662	0,653	0,091	0,091	7,298	0%

	em nossa organização						
	13 - Meu "companheiro brasileiro de ministério" oferece escolhas para seus seguidores.	0,821	0,812	0,051	0,051	16,005	0%
	14 - Meu "companheiro brasileiro de ministério" envolve seguidores no planejamento e na tomada de decisão.	0,862	0,855	0,033	0,033	26,475	0%
	12 - Meu "companheiro brasileiro de ministério" quer que eu tenha a autoridade que eu preciso para cumprir os meus deveres.	0,863	0,860	0,041	0,041	20,917	0%
	16 - Meu "companheiro brasileiro de ministério" divide poder com os outros para atingir as necessidades da organização.	0,879	0,877	0,029	0,029	30,364	0%
	10 - Meu "companheiro brasileiro de ministério" repassa tarefas de uma maneira que desenvolva pessoas que possuam um potencial de liderança.	0,886	0,884	0,026	0,026	34,728	0%
	15 - Meu "companheiro brasileiro de ministério" passa poder a outros.	0,895	0,894	0,028	0,028	31,528	0%
	<hr/>						
	63 - A família do meu "companheiro brasileiro de ministério" adaptou em meu país muito bem.	0,749	0,744	0,081	0,081	9,204	0%
	60 - Meu "companheiro brasileiro de ministério" possui fluência em minha língua (português).	0,795	0,788	0,088	0,088	8,988	0%
	59 - Meu "companheiro brasileiro de ministério" demonstra desejo de aprender outros idiomas (dialetos).	0,827	0,826	0,046	0,046	17,980	0%
Adaptação	57 - Meu "companheiro brasileiro de ministério" demonstra interesse pela cultura e pela sociedade do meu país.	0,852	0,856	0,059	0,059	14,343	0%
	62 - Meu "companheiro brasileiro de ministério" adaptou em meu país muito bem.	0,885	0,879	0,047	0,047	18,850	0%
	58 - Meu "companheiro brasileiro de ministério" líder convive bem com as diferenças culturais.	0,908	0,907	0,030	0,030	30,555	0%
	61 - Meu "companheiro brasileiro de ministério" possui habilidade de comunicação.	0,927	0,926	0,022	0,022	42,138	0%
	<hr/>						
	19 - Meu "companheiro brasileiro de ministério" não é focado nele mesmo, mas nos colaboradores da organização.	0,641	0,646	0,084	0,084	7,628	0%
	22 - Meu "companheiro brasileiro de ministério" acredita que todas as pessoas são dignas de respeito.	0,732	0,727	0,084	0,084	8,684	0%
	20 - Meu "companheiro brasileiro de ministério" aceita críticas apropriadas (construtivas).	0,790	0,784	0,073	0,073	10,783	0%
Humildade	26 - Meu "companheiro brasileiro de ministério" consulta outros na organização (igreja, agência missionária, país) quando ele não tem todas as respostas.	0,845	0,843	0,048	0,048	17,650	0%
	17 - Meu "companheiro brasileiro de ministério" é uma pessoa humilde.	0,860	0,854	0,039	0,039	21,990	0%
	21 - Meu "companheiro brasileiro de ministério" procura ajuda de outras pessoas na organização caso necessário.	0,897	0,891	0,035	0,035	25,358	0%

	24 - Meu "companheiro brasileiro de ministério" escuta com respeito o que os seguidores (colaboradores) têm para dizer.	0,904	0,900	0,031	0,031	29,328	0%
	23 - A humildade do meu "companheiro brasileiro de ministério" está alinhada com uma autoestima saudável.	0,906	0,903	0,026	0,026	34,519	0%
	39 - Meu "companheiro brasileiro de ministério" concordaria com a declaração, "uma organização (igreja, agência missionária, país) só pode ser tão eficiente (boa) como seus membros".	0,615	0,612	0,095	0,095	6,483	0%
	42 - Meu "companheiro brasileiro de ministério" modela (influencia) o ato de servir aos outros na organização (igreja, agência missionária, país) de forma intencional.	0,695	0,693	0,088	0,088	7,870	0%
Serviços	37 - A maneira como meu "companheiro brasileiro de ministério" serve encoraja outros.	0,849	0,853	0,041	0,041	20,569	0%
	40 - Meu "companheiro brasileiro de ministério" compreende que servir a outros é mais importante.	0,865	0,862	0,054	0,054	16,116	0%
	41 - Meu "companheiro brasileiro de ministério" compreende o ato de servir como a função principal da liderança.	0,873	0,875	0,037	0,037	23,758	0%
	38 - Meu "companheiro brasileiro de ministério" entende o serviço como o centro da liderança que serve seus colaboradores.	0,902	0,903	0,024	0,024	38,107	0%
	45 - Meu "companheiro brasileiro de ministério" conversa com os colaboradores e questiona eles sobre suas esperanças e sonhos.	0,799	0,792	0,074	0,074	10,849	0%
	48 - Meu "companheiro brasileiro de ministério" identifica a necessidade dos colaboradores antes de planejar um novo programa.	0,819	0,818	0,039	0,039	20,835	0%
	49 - Meu "companheiro brasileiro de ministério" fala sobre sua visão da organização (igreja, agência missionária, país) considerando pessoas em potencial, ao invés de crescimento numérico (número de pessoas dentro das igrejas).	0,831	0,835	0,041	0,041	20,490	0%
Visão	43 - Meu "companheiro brasileiro de ministério" alinha sua visão com os valores dos cooperadores.	0,835	0,835	0,039	0,039	21,299	0%
	46 - Meu "companheiro brasileiro de ministério" certifica que os funcionários têm uma imagem ideal do futuro da organização (igreja, agência missionária, país).	0,836	0,832	0,046	0,046	17,979	0%
	47 - Meu "companheiro brasileiro de ministério" me vê como uma pessoa necessária e digna no futuro da organização (igreja, agência missionária, país).	0,863	0,859	0,036	0,036	24,300	0%
	44 - Meu "companheiro brasileiro de ministério" transmite aos colaboradores a importância da visão compartilhada para entender como a visão dos colaboradores se encaixam na organização (igreja, agência missionária).	0,904	0,904	0,019	0,019	47,008	0%

Fonte: Original desta pesquisa.

Observações: a) Amostra: é o peso padronizado obtido para amostra completa; b) Pop.: é o peso médio obtido na população; c) Desv.: é o desvio padrão da estimativa; d) Erro: é o erro estimado da estimativa; e) Valor T: é a razão entre o peso não padronizado pelo seu erro padrão; f) Sig.: é a significância da carga padronizada.

Além da validade convergente outras medidas foram avaliadas de modo a assegurar a qualidade das mensurações, que são a variância média extraída (*Average Variance Extracted – AVE*), a confiabilidade composta (*Composite Reliability – CR*) e o *Alfa de Cronbach – AC* (Fornell & Larcker, 1981). Em todos construtos da pesquisa verificou-se que as medidas de AVE, CR e AC ficaram dentro dos limites estabelecidos na literatura científica (Hair *et al.*, 2005; Malhotra, 2006), conforme a Tabela 3.

TABELA 3

Avaliação da AVE, da CR e do AC dos construtos

Construto	AVE	CR	AC
Confiança	63%	92%	90%
Serviços	65%	92%	89%
Altruísmo	65%	93%	91%
Humildade	68%	94%	93%
Delegação	71%	94%	93%
Visão	71%	94%	93%
Amor	72%	95%	93%
Adaptação	72%	95%	94%
Equilíbrio	76%	90%	84%

Fonte: Original desta pesquisa.

Quanto à avaliação da validade discriminante dos construtos foi aplicado o método sugerido por Bagozzi, Yi e Philips (1991), composto de uma análise fatorial confirmatória, na qual os construtos são representados como variáveis latentes e os itens como indicadores da respectiva variável latente. Para cada par de construtos dois modelos foram testados, sendo que, no primeiro, o parâmetro de correlação é fixado em um (1), e no segundo, o parâmetro de correlação é estimado livremente. Com base no método de Bagozzi, Yi e Philips (1991), apenas o par Delegação e Humildade não apresentou validade discriminante. Dessa forma, optou-se por transformar os dois construtos em unidimensional.

Na sequência foi verificada a validade convergente, com base no método de Bagozzi, Yi e Philips (1991). Os resultados são apresentados na Tabela 4.

TABELA 4

Avaliação da validade convergente do construto Delegação e Humildade

Variável	Amostra	Pop.	Dev.	Erro	Valor T	Sig.
9 - Meu líder confia poder a outros em nossa organização.	0,638	0,638	0,087	0,087	7,370	0%
19 - Meu "companheiro brasileiro de ministério" não é focado nele mesmo, mas nos colaboradores da organização.	0,639	0,637	0,087	0,087	7,383	0%
22 - Meu "companheiro brasileiro de ministério" acredita que todas as pessoas são dignas de respeito.	0,691	0,693	0,089	0,089	7,746	0%
20 - Meu "companheiro brasileiro de ministério" aceita críticas apropriadas (construtivas).	0,740	0,736	0,076	0,076	9,773	0%
13 - Meu "companheiro brasileiro de ministério" oferece escolhas para seus seguidores.	0,789	0,793	0,058	0,058	13,636	0%
26 - Meu "companheiro brasileiro de ministério" consulta outros na organização (igreja, agência missionária, pais) quando ele não tem todas as respostas.	0,812	0,815	0,058	0,058	13,902	0%
15 - Meu "companheiro brasileiro de ministério" passa poder a outros.	0,826	0,834	0,050	0,050	16,461	0%
14 - Meu "companheiro brasileiro de ministério" envolve seguidores no planejamento e na tomada de decisão.	0,841	0,841	0,038	0,038	22,381	0%
10 - Meu "companheiro brasileiro de ministério" repassa tarefas de uma maneira que desenvolva pessoas que possuam um potencial de liderança.	0,851	0,852	0,039	0,039	22,024	0%
16 - Meu "companheiro brasileiro de ministério" divide poder com os outros para atingir as necessidades da organização.	0,851	0,856	0,041	0,041	20,984	0%
23 - A humildade do meu "companheiro brasileiro de ministério" está alinhada com uma autoestima saudável.	0,869	0,871	0,035	0,035	24,738	0%
17 - Meu "companheiro brasileiro de ministério" é uma pessoa humilde.	0,879	0,880	0,036	0,036	24,393	0%
21 - Meu "companheiro brasileiro de ministério" procura ajuda de outras pessoas na organização caso necessário.	0,879	0,876	0,039	0,039	22,674	0%
24 - Meu "companheiro brasileiro de ministério" escuta com respeito o que os seguidores (colaboradores) têm para dizer.	0,896	0,899	0,028	0,028	32,270	0%
12 - Meu "companheiro brasileiro de ministério" quer que eu tenha a autoridade que eu preciso para cumprir os meus deveres.	0,898	0,901	0,028	0,028	31,566	0%

Fonte: Original desta pesquisa.

Igualmente, foram verificados a AVE, a CR e o AC do construto Delegação e Humildade (Tabela 5), bem como a validade discriminante (Tabela 6).

TABELA 5

Avaliação da AVE, da CR e do AC do construto Delegação e Humildade

Construto	AVE	CR	AC
Delegação e Humildade	66%	97%	96%

Fonte: Original desta pesquisa.

TABELA 7

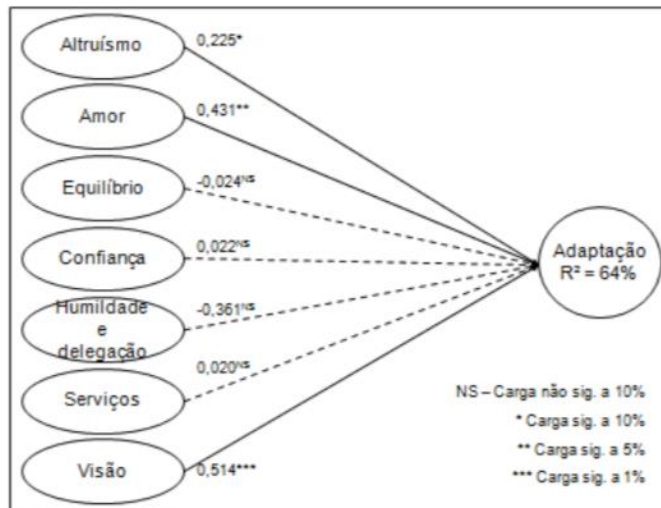
Avaliação da validade discriminante do construto Delegação e Humildade

Construtos pareados		Qui quadrado		Dif.	Sig.
		Correlação =1	Correlação livre		
Delegação e humildade	Altruismo	376,32	359,18	17,15	0,00
Delegação e humildade	Amor	421,41	410,99	10,41	0,00
Delegação e humildade	Equilíbrio	300,98	282,57	18,40	0,00
Delegação e humildade	Confiança	429,76	405,23	24,53	0,00
Delegação e humildade	Adaptação	413,14	400,63	12,50	0,00
Delegação e humildade	Serviços	397,91	375,80	22,10	0,00
Delegação e humildade	Visão	371,04	354,60	16,44	0,00

Fonte: Original desta pesquisa.

Finalmente, foi calculada a validade nomológica, que tem como objetivo o teste empírico das hipóteses (Hunt, 2002). Para tanto, foi mensurado o R^2 do construto dependente (Adaptação), o qual representa o quanto das variações desses construtos são explicadas pelos construtos independentes da pesquisa. Concomitantemente foi verificado que construtos independentes apresentam impacto estatisticamente significativo na Adaptação, bem como o nível e validade do impacto, comparando-se a magnitude de suas cargas padronizadas. Para tal, por meio do procedimento *bootstrapping*, foram calculadas as cargas padronizadas, de modo a avaliar a significância dos coeficientes (Henseler, Ringle, Sinkovics, 2009), considerando-se significativas aquelas em que, nos testes *t* unicaudais, o *t* crítico correspondesse a 1,296 ($\alpha=0,10$), 1,671 ($\alpha=0,05$) ou 2,391 ($\alpha=0,01$), para 59 graus de liberdade (Anderson, Sweeney, Williams, 2009). A Figura 3 exibe os resultados para o modelo.

Figura 3. Teste do modelo estrutural proposto alterado



Fonte: Original desta pesquisa

Obs.: NS Não significativo ao nível de 5% (as setas também estão com os traços mais fracos); * Significativo ao nível de 5%; ** Significativo ao nível de 1%.

A partir do exposto na Figura 3 verifica-se que 64% das variações na Adaptação são explicadas pelos construtos independententes, sendo que os outros 36% são explicados por outras variáveis que não constam no modelo. Verifica-se, também, que o construto independente com maior impacto significativo foi a *Visão* (0,514, significativo ao nível de 1%). Haja vista seu sentido positivo tem-se que quanto maior a visão do missionário, maior sua habilidade de adaptação em outra nação.

Analisando os resultados da solução fatorial obtida para o construto *Visão* verifica-se que a variável que mais contribui para a construção deste construto, importante no processo de adaptação em outros países, é “A liderança transmite aos colaboradores a importância da visão compartilhada para entender como a visão dos colaboradores se encaixa na organização (igreja, agência missionária)”. Tal achado sugere que os moçambicanos acreditam na visão dos missionários brasileiros e das organizações missionárias e acham importante compartilhar essas visões.

Por outro lado, constata-se que a menor contribuição é atribuída à variável “A liderança conversa com os colaboradores e os questiona sobre suas esperanças e sonhos”, sugerindo baixo nível de esperança pessoal diante do contexto de desalento verificado. Tal achado coloca-se relevante ao processo de preparação e expatriação de futuros missionários, notadamente ao revelarem ser importante ao candidato visão de futuro, bem como capacidade de transmiti-la.

Na sequência, registra-se o impacto positivo e significativo atribuído ao construto *Amor* (0,431, ao nível de significância de 1%). Ao analisar a solução fatorial desse construto constata-se como variável que mais contribui a sua adaptação à realidade de Moçambique é “A liderança demonstra amor por seus colaboradores sempre fazendo as coisas certas, no momento certo e pelas razões certas”.

Já o terceiro construto com impacto positivo e significativo foi *Altruísmo*, com uma carga positiva de 0,225 (significância ao nível de 10%). Importante lembrar que o construto traduz comportamentos que demonstram a intenção da liderança em ajudar os outros de forma desinteressada, ou seja, simplesmente pelo desejo de ajudar, o que envolve sacrifício sem ganho pessoal (Patterson, 2003; Dennis, 2004). Nesse fator, as variáveis que mais contribuíram para o resultado obtido foi “A liderança acredita que o que ele faz traz muitos benefícios a outras pessoas, e “A liderança é autêntica (verdadeira)”. Tais dados mostram, assim, que a identidade pessoal autêntica é um atributo importante na relação entre “companheiros brasileiros de ministério” e moçambicanos.

Já os construtos *Equilíbrio*, *Confiança* e *Serviços* não apresentaram impactos estatisticamente significativos na adaptação do modelo.

Tais resultados apresentam-se surpreendentes, notadamente quando se observa na literatura considerações quanto à relevância de fatores como a *Confiança* nas relações de liderança (Kouzes, Posner, 2008, Shoorman, Mayer, Davis, 2007). Igualmente, o construto *Serviço* é amplamente referenciado nas elaborações em torno da liderança servidora (Greenleaf, 1977; Lytle; Hom; Mokawa, 1998; Russel; Stone, 2002).

Tais resultados, incluindo a baixa relevância atribuída também ao construto *Equilíbrio*, suscitam pesquisas futuras, as quais venham a aprofundar o papel da liderança servidora em contextos de desamparo, em que laços instáveis reduzem a confiança e a expectativa quanto a ações efetivas de serviço, sem interesses e vantagens, que caracterizam ambientes de elevada mudança ou conflitos generalizados.

Finalmente, os construtos *Delegação* e *Humildade*, apesar de apresentarem elevadas cargas padronizadas (-0,361), não revelaram significativas explicações ao construto de primeiro nível (*Adaptação*). Uma melhor análise desses resultados pode ser obtida por meio dos dados da Tabela 7.

TABELA 7
Correlação entre os construtos exógenos do modelo

Construtos	Altruísmo	Amor	Equilíbrio	Confiança	Delegação e Humildade	Serviços	Visão
Altruísmo	-						
Amor	0,85	-					
Equilíbrio	0,46	0,43	-				
Confiança	0,81	0,84	0,54	-			
Delegação e Humildade	0,88	0,92	0,47	0,85	-		
Serviço	0,76	0,86	0,46	0,84	0,87	-	
Visão	0,80	0,86	0,43	0,85	0,90	0,86	-

Fonte: Original desta pesquisa.

OBS.: ** Os coeficientes de correlação são estatisticamente significativos ao nível de 1%.

De acordo com os dados da Tabela 7 tem-se que as correlações entre os construtos exógenos do modelo - isto é, entre os construtos que pretendem explicar o construto endógeno (*Adaptação*) - apresentam-se elevadas, com apenas dois fatores inferiores a 80%.

De acordo com Hair *et al.* (2005), correlações superiores a 80% podem ser indicativos de problemas, como a multicolinearidade. Segundo eles, à medida que a multicolinearidade aumenta, torna-se mais difícil verificar o efeito de qualquer variável, devido às suas inter-relações. Tal excesso de correlação pode, desse modo, mascarar os impactos de outros construtos, resultando em subestimação ou não significância em relação aos outros. Logo, em limitação do estudo. O caso dos construtos *Delegação* e *Humildade* apresentam-se como os mais susceptíveis a esse fenômeno, na medida em que apresentaram coeficientes de correlação com os construtos *Amor* e *Visão* da ordem de 90%.

Como resultante, uma primeira consideração a se fazer é que as correlações entre *Delegação* e *Humildade* e entre *Amor* e *Visão* são positivas, ou seja, variam em mesmo sentido: quanto maior a delegação e a humildade, maior a visão e o amor. Entretanto, apesar de *Amor* e *Visão* terem apresentado impacto positivo na *Adaptação*, o impacto dos construtos *Delegação* e *Humildade* apresentou-se negativo, ainda que de forma não significativa.

Logo, tais resultados levantam dois questionamentos. O primeiro, se os construtos *Delegação* e *Humildade* realmente não apresentam impactos sobre o construto de primeira ordem (*Adaptação*); ou se tal impacto foi mascarado pela alta correlação registrada entre construtos *Amor* e *Visão*, os quais responderam pelos maiores impactos sobre o construto

Adaptação. O segundo questionamento, também decorrente da elevada correlação, levanta a hipótese de os impactos dos construtos *Delegação* e *Humildade* sobre a *Adaptação* ser realmente negativo - caso existissem -; ou se parcela da amostra apresentasse uma relação negativa enquanto outra parcela, positiva. É importante ressaltar que, nesta pesquisa, a multicolinearidade pode ter sido resultado da dificuldade dos respondentes em diferenciar os diversos conceitos abordados, já que em sua maioria possuem um nível de escolaridade baixo, bem como não têm o hábito de responder a esse tipo de pesquisa. Além disso, Hair *et al.* (2005) também afirmam ser esse um problema comum a muitas pesquisas sociais que aplicam método de equações estruturais.

Outra hipótese associa-se a fatores como a tendência de, em situações extremas de gravidade, demonstrações de humildade e delegar, associarem-se a ideias de “liderança fraca” e de “incapacidade”, associadas às dificuldades de resultados efetivos de delegação em situações de penúria extrema. Tal impressão, inclusive, foi relatada por missionários brasileiros, em contatos informais com os pesquisadores, o que, uma vez mais, denota a relevância de pesquisas futuras, em particular, de cunho qualitativo. Somam-se, considerações de Covey (1977), para quem a liderança servidora somente poderá ocorrer em culturas e filosofias com alto nível de confiança, em que “chefes” se transformem em servos (empatia) e treinadores (facilitadores) do resgate da auto-estima e capacidade de ação.

5. CONCLUSÕES

No âmbito da complexidade de gestão de diversos tipos de organizações e em diferentes contextos emerge, concomitantemente, desafios associados à expansão do Terceiro Setor. Por não visar fins lucrativos, tais organizações, dentre elas as missionárias, apresentam um perfil de natureza diversa, não objetivando essencialmente transações econômicas, e sim a transformação do ser humano. As instituições missionárias se orientam por um rico sistema de valores e crenças, que constituem a sua missão e reforçam a identificação do indivíduo com o seu trabalho humanitário.

Nesse contexto, o exercício da liderança servidora, embora aplicável em qualquer tipo de organização, ganha evidência naquelas sem fins lucrativos. Destacando a diferença entre liderança transformadora e servidora, este estudo objetivou a validação de uma escala adequada ao seu exercício em atividades missionárias de expatriados.

Tomando como referência o modelo de Patterson (2003), busca-se contribuir para o enriquecimento da temática liderança servidora e expatriação, por meio da conjugação dos atributos de líderes servidores e líderes expatriados. Por meio da validação de instrumento de mensuração, foi possível encontrar resultados e novas questões em torno de seu ajuste aos objetivos da pesquisa. Em primeiro lugar, o modelo resultante permitiu o desmembramento do construto *Amor*, com a inclusão do fator *Equilíbrio*; bem como a junção dos construtos *Delegação* e *Humildade*.

Os resultados permitiram trazer à tona aspectos associados à liderança em contextos extremos, como desastres naturais e conflitos armados, sugerindo-se nesses ambientes a relevância dos construtos *Visão*, *Amor* e *Altruísmo*; assim como o impacto negativo dos construtos *Delegação* e *Humildade*, o que muito provavelmente possa ser explicado pela própria gravidade das situações envolvidas, em que “baixa estima” e limitações estruturais ao exercício de poder e iniciativa apresentam-se dominantes.

Aportando, igualmente, subsídios valiosos aos processos de recrutamento, seleção, preparação, desenvolvimento e avaliação de desempenho de “líderes” servidores, em particular em contextos de expatriação, este estudo aprofunda o entendimento da dinâmica da liderança em organizações missionárias comumente envolvidas em situações extremas.

Finalmente, suscita elementos potencialmente explicativos do reconhecimento atribuído a missões lideradas por instituições e missionários de países do terceiro mundo, como o Brasil; em que aspectos ligados à instância da racionalidade substantiva (*Visão, Amor, Altruísmo*) parecem sustentar posições de liderança mais impactantes que aqueles meramente associados à racionalidade instrumental, como *Equilíbrio e Serviço*.

REFERÊNCIAS

- Alipui, N., & Gerke, N. (2018). The refugee crisis and the rights of children: Perspectives on community-based resettlement programs. *New Directions for Child and Adolescent Development*, 159, p. 91–98.
- Anderson, S.; & Williams. (2009) *Estatística aplicada à administração e economia*. 4. ed. São Paulo: Cengage Learning.
- Araújo, M. M. (2005) Cidade de Nampula: a rainha do norte de Moçambique. *Finisterra*, v. XL, n. 79, p. 209-222.
- Bagozzi, R. P.; Yi, Y.; & Philips., L. W. (1991) Assessing construct validity in organizational research. *Administrative Science Quarterly*, v. 36, n. 3, p. 421-458.
- Covey, S. F. (1997) In: Greenleaf, R. K. *Servant leadership: a journey into the nature of legitimate power and greatness*. 6 ed. Mahwah, NJ: Paulist Press.
- Dennis, R. S.; & Bocarnea, M. (2005) Development of the servant leadership assessment instrument. *The Leadership & Organization Development*, Bradford, v. 26, n. 8, p. 600-615.
- Gomes, M. S. (2016) Analysing interventionism beyond conventional foreign policy rationales: the engagement of Brazil in the United Nations Stabilization Mission in Haiti. *Cambridge Review of International Affairs*, 29(3), p. 852–869.
- Greenleaf, R. K. (1977) *Servant leadership: a journey into the nature of legitimate power & greatness*. Mahwah: Paulist Press.
- Hair, J. F.; Black, W. C.; Babim, B. J.; & Anderson, R. E. (2005) *Análise multivariada de dados*. São Paulo: Bookmam.
- Henseler, J.; Ringle, C., & Sinkovics, R. R. (2009) The use of partial least squares path modeling in international marketing. In: Sinkovics, R. R.; Ghauri, P. N. (Eds.). *Advances in International Marketing*. Bingley: Emerald, v. 20, p. 277-320.
- Hulland, J. (1999) Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: a review of four recent studies. *Strategic Management Journal*, v. 20, n. 2, p. 195-204.
- Hunt, S. D. (2002) *Foundations of marketing theory: toward a general theory of marketing*. M. E. Sharpe, Armonk: New York.
- Kouzes, J. M.; & Posner, B. Z. (2008) *O novo desafio da liderança: a fonte mais confiável para quem deseja aperfeiçoar sua capacidade de liderança*. Rio de Janeiro: Campus.
- Lytle, R. S.; Hom, P. W.; & Mokawa, M. P. (1998) SERV*OR: a managerial measure of organization service-orientation. *Journal of Retailing*, v. 74, n. 455, p. 455- 489.
- Malhotra, N. K. (2006) *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. Porto Alegre: Bookman.
- Netemeyer, R. G.; Bearden, W. O.; & Sharma, S. (2003) *Scaling procedures: Issues and Applications*. Thousand Oaks C.A.: Sage Publications.
- Patterson, K. A. (2003) *Servant leadership: a theoretical model – servant leadership research roundtable proceedings*. Virginia Beach, VA: Regent University.
- Sendjaya, S.; & Pekerti, A. (2010) Servant leadership as antecedent of trust in organizations. *The Leadership & Organization Development Journal*, Bradford, v. 31, n. 7, p. 643-663.
- Tabachnick, B. G.; & Fidell, L. S. (2001) *Using Multivariate Statistics*. 3 ed. New York: HarperCollins.