

LIDERANÇA SERVIDORA: Um Estudo Numa Organização Não-Governamental

CLEYSSON RICARDO JORDÃO BRAGA DIAS

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO (UFRPE)
cleysonricardojbd@gmail.com

RODOLFO ARAÚJO DE MORAES FILHO

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO (UFRPE)
rodolfoamfilho@yahoo.com.br

LIDERANÇA SERVIDORA: Um Estudo Numa Organização Não-Governamental

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.

1 INTRODUÇÃO

O número de organizações na sociedade é compreendido quando se percebe que poucas tarefas ou metas importantes conseguem ser realizadas por um indivíduo que trabalha solitário. Desse modo, sem a ajuda da pessoa que exerce o papel do líder se torna frágil à realização de grandes ações nos grupos e/ou organizações. A liderança seria assim, esta força capaz de ativar e dirigir os grupos (WAGNER III; HOLLENBECK, 2006).

Bergamini (2008) aduz que o tema liderança vem despertando interesse dos pesquisadores objetivando revelar as facetas do assunto, e assim, surgem diferentes pesquisas que são fontes geradoras de um não esgotamento dos conceitos por não responderem as dúvidas dos pesquisadores. 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.

A liderança perpassa os conceitos do comportamento organizacional e é notório o esforço despendido no campo acadêmico para explicar tal fenômeno. Existe uma dificuldade das pessoas para definirem com exatidão a palavra liderança, principalmente porque as definições apresentadas por especialistas geralmente entram em conflito; mas a falta de coerência some quando as mesmas são solicitadas a indicarem grandes líderes da história. Explica-se o fato da liderança está ligada a 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), Barbutto e Wheeler (2006), Wong e Davery (2007), Liden *et al.* (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 trazerem 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 as comunidade 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).

Relacionando as Novas Comunidades com a liderança servidora, Page e Wong (2000) fazem uma colocação de que o propósito do líder servidor é servir os outros encontrando nos esforços a busca da realização de tarefas para o bem comum. E Pollard (1996) ainda destaca 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 (1970) 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.

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.

1.1 Justificativas

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. Essas Novas Comunidades são constituídas como Organizações Não-governamentais, que intencionam preencher as lacunas deixadas diante da expansão das organizações do Primeiro e Segundo Setor, esforçando-se assim, para suprir as necessidades do cenário social, ambiental e cultural. Deste modo, o 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

Etimologicamente, o significado de liderar está ligado a conduzir, ou seja, o papel do líder seria conduzir o grupo (LACOMBE; HEILBORN, 2008). Neste sentido Bennis e Nanus (1999) indicam alguns líderes históricos como Moisés, Júlio César, Jesus Cristo e Martin Luther King que se destacaram por atraírem seus seguidores. Porém, segundo Bergamini (1994) o termo liderança vem sendo usado a cerca de duzentos anos na língua inglesa, mas

alguns autores apontam seu surgimento por volta do ano 1300 da era Cristã. Para a autora, já que o tema é investigado há algum tempo é justo que muitas formas de interpretá-lo sejam apresentadas; mas os pesquisadores acabam muitas vezes indicando suas definições numa perspectiva individual, onde destacam o aspecto deste fenômeno que lhes pareça mais significativo.

Permeando as definições de liderança apresentadas por Spector (2005), Fiorelli (2008), Hunter (2006) e Kouzes e Posner (2007) é possível identificar que as mesmas revelam a habilidade de conduzir pessoas de um modo natural, buscando respeitar as normas e características dos grupos. Estando assim englobadas na definição de Bryman (2004, p. 257): “[...] a liderança é vista como um processo de influência pelo qual o líder tem impacto sobre outros ao induzi-los a se comportar de certo modo”. Para o autor a presença do líder seria indispensável para o bom seguimento da organização, porque sua ação consegue obter cooperação entre as pessoas destinando-as a alcançarem as mesmas metas.

O arcabouço teórico não consegue defender afirmações da liderança nata ou a possibilidade de construção do líder. As vertentes atuais das pesquisas consideram as variáveis individuais, do grupo e ambientais, na necessidade de se cruzarem para apontar a observação da eficácia da liderança (BERGAMINI, 2008).

A construção histórica das abordagens da liderança tem contribuído para o melhor entendimento do fenômeno e evoluem consideravelmente pelo interesse científico. A primeira abordagem clássica, teoria dos traços (sustentada até a década de 1940), quis identificar o líder ideal separando-o das massas. Wagner III e Hollenbeck (2006) indicam que Francis Galton já em 1869 defendia que as características eram herdadas geneticamente, ou seja, sustentava que os líderes já nasciam líderes. Os pesquisadores apontaram centenas de características de um líder eficaz. Porém, começaram a perceber as divergências nos resultados, encontrando os mesmos traços dos líderes eficazes nos não eficazes, e ainda os eficazes não sendo possuidores de alguns traços indicados. Surgem então as novas descobertas sobre o assunto (BERGAMINI, 2008).

A segunda abordagem, derivada da Escola de Relações Humanas, a teoria comportamental (sustentada até a década de 1960) desvia o foco das características natas de personalidade e direciona o olhar para os comportamentos necessários na liderança. Apesar de parecer um acréscimo da teoria dos traços, a abordagem comportamental não oferece uma lista de estilos, mas uma lista de comportamentos. Assim, o estudo de liderança deixa de investigar traços e passa a identificar padrões de comportamento assumidos pelos líderes (TOLFO, 2000).

Numa etapa seguinte a ênfase não foi colocada apenas na ação do líder sob a condição passiva do subordinado, surgindo às abordagens situacionais que analisam os comportamentos contingentes da liderança, sendo a teoria contingencial (sustentada até a década de 1980). A partir disso, são levantadas nessas preposições outras variáveis a serem investigadas, tais como: o ambiente organizacional e as características comportamentais dos seguidores. As análises contingenciais indicaram que o bom líder na organização precisava contar com treinamento adequado, além de um ambiente favorável a sua ação eficaz. Instalou-se a visão de que sendo bem preparado, qualquer um poderia ser um bom líder (BERGAMINI, 1994).

As teorias apresentadas anteriormente, segundo Schermerhorn Jr., Hunt e Osborn (2008), direcionam a uma hipótese que é possível identificar e medir com facilidade a liderança e seus efeitos, porém isso não é possível sempre. A partir dos anos de 1980 surge a abordagem da Nova Liderança que organiza e descreve uma série de novas teorias. Essas novas fundamentações chegam após a inserção dos conceitos de Max Weber sobre liderança carismática, pesquisados e aprofundados em organizações políticas e religiosas durante décadas. O líder é visto como “gerente de significado”, sendo alguém que por meio da articulação de uma visão (principalmente dos valores e missão da organização) define a realidade organizacional. Existe uma variedade de termos que descrevem a nova liderança, os

autores a definem como transformadora, carismática, visionária e apenas liderança (BRYMAN, 1992).

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.

O quadro 1 apresenta as diferenças entre a liderança comando e a liderança servidora. E facilitará na identificação das características do modelo estudado.

Quadro 1: Liderança Comando e Liderança Servidora

LIDERANÇA COMANDO	LIDERANÇA SERVIDORA
O objetivo do líder é ser servido.	O objetivo do líder é servir a outros.
Interesse principal na imagem do líder e no seu avanço. Procura habilitar os subordinados no avanço do seu potencial, desqualificando a autopromoção e exaltando outros.	A autopreservação e a imagem pessoal estão na vanguarda da maioria das decisões. Todos os membros da equipe são considerados e aprovados antes de si próprio.
Direito de posição é mais importante que suas responsabilidades.	As responsabilidades são mais importantes do que vantagens do direito de posição.
Colaboradores são vistos e tratados com inferioridade e não usualmente convidados a participar.	Colaboradores são tratados com respeito, como parte do time, no qual se trabalha junto para conquistar os objetivos e tarefas.
As decisões são tomadas baseadas em informações importantes oferecidas.	As decisões são tomadas com informações compartilhadas
Facilmente acessível apenas para pessoas com cargos mais alto.	Frequentemente visto interagindo com outros, mantendo uma atmosfera de portas abertas.
Cria uma atmosfera de dependência usando o poder da posição para influenciar.	Cria uma atmosfera na qual outros enxergam o potencial deles sendo encorajado e desenvolvido. O poder é usado para servir a outros.
O líder dever ser ouvido primeiro.	Quer ouvir as pessoas antes de tomar decisão.
Procura primeiro ser compreendido que compreender.	Procura primeiro compreender que ser compreendido.
Condena outros pelos erros e relutantemente assume a responsabilidade como um sinal de fraqueza.	Valoriza os trabalhadores e aprende com os erros.
Rejeita as críticas construtivas e assume o crédito pelas realizações	Incentiva entradas e comentários sobre os resultados. O processo é tão importante quanto as realizações.

Não treina outros para a função efetivamente.	Equipa e investe em outros com vistas ao avanço.
Seguidores baseiam-se na personalidade.	Seguidores baseiam-se no caráter.
Discernimento é o principal critério na tomada de decisão em segredo.	Princípios é o principal critério para que as decisões sejam tomadas abertamente
Usa a intimidação para silenciar críticas. Defensivo por natureza.	Congratula-se com uma discussão aberta para melhoria e está aberto para aprender com qualquer pessoa.
Ganha apoio a ideias através do engano, jogos de poder ou manipulação. As pessoas respondem por medo.	Ganha apoio a ideias através da lógica e persuasão. As pessoas respondem por respeito e um senso de serem corretas
Promove aqueles que não questionam ou são flexíveis.	Promovem aqueles que demonstram uma contribuição de sucesso.
Autoridade baseada em controles externos em forma de regras, restrições e regulamentos mantidos pela força.	Autoridade baseada na influência interior através do encorajamento, inspiração, motivação e persuasão.
Responsável apenas aos superiores. Evita avaliações pessoais como interferência.	Responsável por toda organização. Congratula-se com avaliações pessoais como um meio para avaliar desempenho.
Se apega ao poder e a posição.	Estão dispostos a abdicar a favor de alguém mais qualificado.
Pequeno interesse em desenvolver sucessores competentes.	O desenvolvimento de liderança visa alta prioridade e possui o foco em servir a outros.

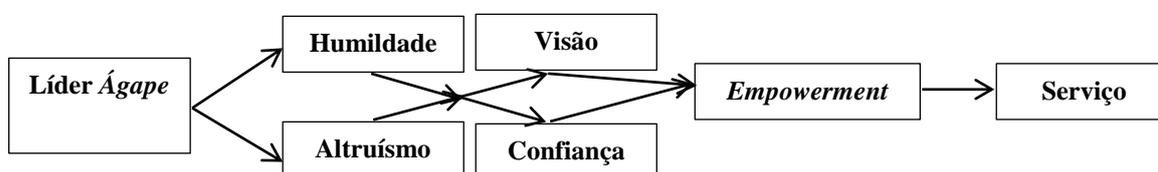
Fonte: Page; Wong (2000, p.4)

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 2.

Figura 2: Construções virtuosas do modelo de Patterson

Fonte: Patterson (2003, p.7)



Conforme a figura 2, Patterson (2003) apresenta uma construção de ações iniciadas pelo Amor Ágape passando 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 artigo é um dos desdobramentos de uma pesquisa iniciada para fins de monografia, em um curso de graduação em administração, sendo ampliada e carecendo de novos esforços dos autores. 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, fundada em 23 de setembro de 1989, é uma organização religiosa que promove serviços de caráter humanitário e espiritual. Sua sede principal está localizada na Avenida Venezuela, nº 137, bairro Universitário, 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.

Esleu-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.

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. Destaca-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 apontam 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 método à realidade da pesquisa.

Na primeira rodagem com todas as 56 variáveis, observou-se que o teste de adequação apresentou um resultado um pouco acima de 0,500.

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 compor o modelo explicativo do método adotado. Assim, estas variáveis (17) foram descartadas.

O modelo foi novamente rodado com as 39 variáveis restantes 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. Obteve-se os resultados apresentados no Quadro 2.

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 Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1652,501
	df	780
	Sig.	0,000

Fonte: SPSS Extraction Method: Principal Component Analysis

No Quadro 2 observa-se os resultados do teste para este estudo, que descreve o valor do MAS (0,732) muito acima de 0,500 revelando a adequação dos dados para AF. Assim como, o teste de esfericidade de Bartlett com o nível de significância (Sig = 0,000) menor que 0,01 permitindo rejeitar a hipótese nula de que as variáveis não sejam correlacionadas.

O MSA não deve indicar um grau de explicação menor que 0,500 para realização da AF, pois os fatores encontrados, desta feita, não descreverão satisfatoriamente as variações dos dados originais. E o teste de Bartlett indica se existe relação suficiente entre as variáveis estudadas para aplicação da AF. Para este teste sugere-se que o valor da significância (Valor de Sig.) não ultrapasse 0,01.

O MSA não deve indicar um grau de explicação menor que 0,500 para realização da AF, pois os fatores encontrados, desta feita, não descreverão satisfatoriamente as variações dos dados originais. E o teste de Bartlett indica se existe relação suficiente entre as variáveis estudadas para aplicação da AF. Para este teste sugere-se que o valor da significância (Valor de Sig.) não ultrapasse 0,01.

Com estes resultado se está autorizado a prosseguir nas análises. Tendo sido rodado o novo modelo. Verificou-se nesta nova rodagem que a diagonal da matriz de a Anti-Imagem apresentou-se com valores muito acima de 0,50 atestando a adequação do estudo com as novas variáveis. Na nova perspectiva outro esforço de adequação da AF ao estudo, foi à análise dos valores de *Comunalidades*, que explicam a aderência das variáveis aos eixos fatoriais ou a adequação das variáveis ao emprego do método de AF no estudo em epígrafe. Essas medidas (comunalidades) apresentaram valores elevados como é desejado esperar (valores em média acima de 0,700).

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	,980	2,451	71,898						

Fonte: SPSS Extraction Method: Principal Component Analysis

Como percebido na Tabela 1, após rotação *varimax*, que apresentou-se 12 fatores explicando cumulativamente 69,447% da variância total do fenômeno estudado.

O próximo passo é analisar a Matriz dos Componentes principais (*Rotated Component Matrix*⁴⁾ com a finalidade de verificar em cada fator, quais variáveis estão mais correlacionadas a cada dimensão.

Tabela 2 - Extração de Fatores (Análise em Componentes Principais)

Variáveis	Componentes / Fatores											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
3. 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
4. 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
5. O líder é uma pessoa humilde	0,307	0,254	0,101	0,392	0,090	0,058	0,261	0,159	0,292	0,425	0,061	0,148
6. 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
7. O líder é hábil para perdoar	0,061	0,168	0,122	0,427	0,142	0,011	0,525	0,037	0,344	0,132	0,041	0,006
8. O líder defende alguém sendo 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
9. O líder permanece calmo no meio de turbulências	0,103	0,055	0,172	0,700	0,172	0,141	0,182	0,153	0,033	0,014	0,002	0,129
10. Conversa com os integrantes sobre suas esperanças e sonhos	0,093	0,120	0,724	0,132	0,178	0,044	0,002	0,189	0,167	0,112	0,033	0,117
11. O líder possui convicções morais fortes	0,325	0,398	0,193	0,066	0,037	0,055	0,014	0,165	0,425	0,077	0,042	0,199
14. Os líderes fazem o que dizem	0,025	0,308	0,354	0,014	0,008	0,002	0,409	0,417	0,143	0,200	0,244	0,155
15. O líder oferece escolhas para seus seguidores	,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
19. Comportamento servidor inspira liderados	0,214	0,220	0,311	0,012	0,299	0,470	0,129	0,138	0,189	0,082	0,212	0,019
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
23. Procura ajuda de outras pessoas na Comunidade caso necessário	0,099	0,508	0,274	0,260	0,031	0,171	0,145	0,020	0,191	0,032	0,252	0,458
28. Aceita críticas apropriadas	0,326	0,157	0,469	0,411	0,006	0,020	0,208	0,108	0,001	0,018	0,002	0,108
29. É compassivo	0,504	0,084	0,285	0,170	0,058	0,232	0,189	0,041	0,172	0,111	0,016	0,301
30. Ajuda os outros mesmo sem ganho pessoal	0,314	0,438	0,570	0,201	0,024	0,059	0,138	0,044	0,102	0,065	0,167	0,038
32. É gentil	0,203	0,426	0,305	0,458	0,224	0,222	0,031	0,105	0,026	0,164	0,247	0,057
33. Compreende o serviço como a função primária da liderança	0,232	0,397	0,077	0,206	0,070	0,084	0,297	0,191	0,087	0,144	0,165	0,211
34. Confiar a outros na Comunidade	0,472	0,099	0,042	0,012	0,507	0,117	0,050	0,320	0,146	0,080	0,064	0,101
35. Me enxerga como uma pessoa viável e digna no meu futuro na Com.	0,404	0,131	0,174	0,032	0,071	0,281	0,107	0,408	0,003	0,181	0,425	0,309
36. Ajuda os outros mesmo com sacrifício pessoal	0,447	0,375	0,045	0,211	0,007	0,156	0,050	0,021	0,144	0,529	0,047	0,025
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
39. Corre o risco de uma falha para permitir alguém tentar nova ideia	0,441	0,013	0,062	0,325	0,164	0,019	0,295	0,012	0,179	0,188	0,269	0,301
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 impor. da visão compart. p/ entender como os segui. se encaixam na Com.	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
53. Não se gaba das suas realizações	0,040	0,082	0,046	0,424	0,355	0,320	0,263	0,094	0,298	0,296	0,051	0,033
54. Quer que eu tenha a autor. que eu preciso p/ cumprir os deveres que eu tenho	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 with Kaiser Normalization./ a. Rotation converged in 23 iterations.

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). Para melhor visualização os valores utilizados estão em destaque na Tabela 1 relacionados nos 12 fatores.

Diante da tabela 3 que explana o conjunto de variáveis e o agrupamento dos fatores, foi criado o quadro 2 para melhor visualização dos resultados.

Analisando, no quadro 3, as variáveis alocadas nos doze fatores, tal como as suas cargas fatoriais, que serão interpretados. 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.

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 - Propositalmente 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 o torne impopular	3,706

Fonte: Elaborada pelos autores (2017)

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 a autenticidade do líder, a consulta quando o não possui todas as respostas, ao encorajamento e no respeito dado a todos. Ao considerar a natureza das variáveis atribui-se a essa combinação a nomenclatura Fator *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 encorajar 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 *Visionário*, 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 *Promover 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*. 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 *Autêntico*, 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 focar 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. Brownel (2010) caracteriza apresenta a liderança servidora relevante para as organizações hospitalares que se diferenciam pela centralidade dos empregados e principalmente pelas práticas éticas.

Por fim, apresenta-se o quadro 3 para melhor entendimento dos resultados alcançados neste estudo.

Quadro 3: Construção dos fatores e porcentagem de explicação do fenômeno

Fator	Grupo de variáveis	Nomenclaturas	%
1	4 - O líder é autêntico	Encorajador	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	Liderar pelo exemplo	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	Visionário	6,458
4	9 - O líder permanece calmo no meio de turbulências	Centrado nas pessoas	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	Promove o <i>Empowerment</i>	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	Participativo	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	Servidor	4,838
8	15 - O líder oferece escolhas para seus seguidores	Mediador	4,675
	17 - Possui tato quando confrontado com ira		
9	3 - Demonstra compaixão independente do status	Compassivo	4,560
10	16 - Não é focado em si mesmo mas nos integrantes da Comunidade	Altruísta	4,507
11	38 - Confiabilidade do líder é determinada pela confiança dada aos seguidores	Autêntico	4,156
12	8 - O líder defende alguém sendo injustiçado, mesmo que o torne impopular	Justo	3,706

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) Visionário; 4) Centrado nas pessoas; 5) Promove o *Empowerment*; 6) Participativo; 7) Servidor; 8) Mediador; 9) Compassivo; 10) Altruísta; 11) Autêntico; e 12) Justo, permitem adentrar numa esfera exploratória da liderança servidora.

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

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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 / Acesso em: 29 de Out. de 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 & gretness. 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. **P.A conceptual framework for measuring servantleadership**. 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>.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.