



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

UM ESTUDO SOBRE OS ATRIBUTOS DA LIDERANÇA
SERVIDORA NA PERCEPÇÃO DE ESTUDANTES DE UMA
INSTITUIÇÃO CRISTÃ PRIVADA DE ENSINO SUPERIOR

DIANE DA COSTA QUEIROZ

RECIFE, OUT/2023

DIANE DA COSTA QUEIROZ

**UM ESTUDO SOBRE OS ATRIBUTOS DA LIDERANÇA
SERVIDORA NA PERCEPÇÃO DE ESTUDANTES DE UMA
INSTITUIÇÃO CRISTÃ PRIVADA DE ENSINO SUPERIOR**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração e Desenvolvimento da Universidade Federal Rural de Pernambuco (PPAD/UFRPE), como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre.

Linha de pesquisa: GESTÃO, MERCADOS E AGRONEGÓCIO: Competitividade, gestão e estratégias de empresas. Análise de custos e de sistemas de produção. Padrões de qualidade e certificação de produtos. Estruturas e características de mercados. Cadeias produtivas. Agronegócio e empresa familiar.

Orientador (a): Professor (a) *Rodolfo Araújo de Moraes Filho, Doutor*

RECIFE, OUT/2023

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal Rural de Pernambuco
Sistema Integrado de Bibliotecas
Gerada automaticamente, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

- Q3e Queiroz, Diane da Costa
Um Estudo sobre os Atributos da Liderança Servidora na Percepção de Estudantes de uma Instituição Cristã Privada de Ensino Superior / Diane da Costa Queiroz. - 2023.
104 f. : il.
- Orientador: Rodolfo Araujo de Moraes Filho.
Inclui referências, apêndice(s) e anexo(s).
- Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal Rural de Pernambuco, Programa de Pós-Graduação em Administração e Desenvolvimento Rural, Recife, 2023.
1. Liderança. 2. Liderança Servidora. 3. Dimensões. 4. Estudante de Administração. 5. Estudante de Teologia. I. Filho, Rodolfo Araujo de Moraes, orient. II. Título

CDD 338.1

DIANE DA COSTA QUEIROZ

**UM ESTUDO SOBRE OS ATRIBUTOS DA LIDERANÇA
SERVIDORA NA PERCEPÇÃO DE ESTUDANTES DE UMA
INSTITUIÇÃO CRISTÃ PRIVADA DE ENSINO SUPERIOR**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração e Desenvolvimento da Universidade Federal Rural de Pernambuco (PPAD/UFRPE), como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre.

Aprovada em 14/11/2023

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Rodolfo Araújo de Moraes Filho – Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE), Presidente/Orientador

Prof. Dr. Jorge da Silva Correia Neto - Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE), Examinador Interno

Prof. Dr. José de Lima Albuquerque - Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE), Examinador Externo

AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro de tudo a Deus, que é o meu Criador e Salvador, por sempre estar ao meu lado me dando forças para vencer cada dia. A Deus toda honra e glória!

Agradeço a minha amada mãe, ao meu amado irmão e meu amado sobrinho pelo apoio e motivação que sempre me deram.

Agradeço também, ao meu orientador e aos coordenadores do PPAD/UFRPE, por tudo.

Dedico este trabalho ao meu amado sobrinho Adeanzinho (*in memoriam*), que nos deixou recentemente, deixando um vazio imenso no meu coração e de toda a família. Com todo meu amor e gratidão.

“O Senhor o deu, e o Senhor o tomou: bendito seja o nome do Senhor”. Jó 1:21

RESUMO

A teoria da liderança servidora, apoiada nos valores intrínsecos da dignidade humana, propõe um modelo de líder servo, aquele cuja prioridade é servir, que busca colocar o bem-estar dos seus liderados em primeiro lugar. Neste sentido, esta Dissertação é uma pesquisa exploratório-descritiva, de corte transversal e abordagem quantitativa, sobre os Atributos da Liderança Servidora na Percepção de Estudantes de uma Instituição Cristã Privada de Ensino Superior do interior da Bahia. O embasamento teórico da pesquisa buscou descrever os conceitos que envolvem a teoria da Liderança, a sua evolução histórica perpassando pelas abordagens clássicas e contemporâneas, resultando nos argumentos que registram a liderança servidora na literatura. Assim, o estudo teve como objetivo “Identificar os aspectos da liderança servidora que são mais valorizados por estudantes dos cursos de Administração e Teologia de uma Instituição Cristã Privada de Ensino Superior”. Como instrumento de coleta de dados, foi adotado o modelo desenvolvido e validado por Van Dierendonck e Nuijten (2011), que mensura a liderança servidora em oito dimensões caracterizadas como comportamentos essenciais do líder servidor: *empowerment*; apoio/suporte; responsabilidade; perdão; coragem; autenticidade; humildade; e mordomia/administração, na versão em português elaborada por Martins (2019) e revisada para esta pesquisa por um professor de língua inglesa, adaptado conforme as necessidades do estudo, composto por escalas do tipo *Likert*. A amostra foi composta por 225 acadêmicos dos cursos de Administração e Teologia da unidade estudada, devidamente matriculados, que responderam ao questionário no formato impresso e de forma presencial. Os dados foram analisados por meio de procedimentos ligados a estatísticas descritiva, tomando-se a média por medida de tendência central e o desvio-padrão por medida de dispersão, além da frequência percentual representada em gráficos. Assim, mediante os resultados da análise comparativa entre os dois cursos, percebe-se que para cada grupo pesquisado algumas dimensões parecem ser mais importantes que outras, em comum temos que as dimensões mordomia/administração, humildade e *empowerment* ocuparam respectivamente o primeiro, segundo e terceiro lugar na importância das dimensões, a coragem ocupa a sétima posição e o perdão a última posição, tanto na percepção dos respondentes quando analisados por curso, quanto por gênero. Enquanto que as dimensões apoio, responsabilidade e autenticidade ocuparam posições diferentes na opinião do grupo pesquisado, para os respondentes de Administração a dimensão responsabilidade ocupa a quarta posição; apoio/suporte a quinta; e autenticidade a sexta posição. Já na opinião dos respondentes de Teologia a dimensão apoio/suporte ocupa a quarta posição; autenticidade a quinta; e responsabilidade a sexta posição. Assim, as descobertas desta pesquisa destacam a importância de que pessoas em posição de liderança adotem comportamentos e características inerentes à liderança servidora.

Palavras-chave: Liderança. Liderança Servidora. Dimensões. Estudante de Administração. Estudante de Teologia.

ABSTRACT

The theory of servant leadership, supported by the intrinsic values of human dignity, proposes a model of servant leader, one whose priority is to serve, who seeks to put the well-being of his followers first. In this sense, this Dissertation is an exploratory-descriptive research, with a cross-section and a quantitative approach, on the Attributes of Servant Leadership in the Perception of Students at a Private Christian Institution of Higher Education in the interior of Bahia. The theoretical basis of the research sought to describe the concepts that involve the theory of Leadership, its historical evolution going through classical and contemporary approaches, resulting in the arguments that record servant leadership in the literature. Thus, the study aimed to “Identify the aspects of servant leadership that are most valued by students of Administration and Theology courses at a Private Christian Institution of Higher Education”. As a data collection instrument, the model developed and validated by Van Dierendonck and Nuijten (2011) was adopted, which measures servant leadership in eight dimensions characterized as essential behaviors of the servant leader: empowerment; support/support; responsibility; forgiveness; courage; authenticity; humility; and stewardship/administration, in the Portuguese version prepared by Martins (2019) and revised for this research by an English language teacher, adapted according to the needs of the study, composed of Likert-type scales. The sample was made up of 225 academics from the Administration and Theology courses of the studied unit, duly enrolled, who responded to the questionnaire in printed format and in person. The data were analyzed using procedures linked to descriptive statistics, taking the mean as a measure of central tendency and the standard deviation as a measure of dispersion, in addition to the percentage frequency represented in graphs. Thus, through the results of the comparative analysis between the two courses, it is clear that for each group researched, some dimensions seem to be more important than others, in common we have that the dimensions of stewardship/administration, humility and empowerment respectively occupied the first, second and third place in the importance of the dimensions, courage occupies the seventh position and forgiveness the last position, both in the perception of the respondents when analyzed by course and by gender. While the support, responsibility and authenticity dimensions occupied different positions in the opinion of the researched group, for Administration respondents the responsibility dimension occupies the fourth position; support/support for the farm; and authenticity in sixth position. In the opinion of Theology respondents, the support/support dimension occupies the fourth position; authenticity the farm; and responsibility in sixth position. Thus, the findings of this research highlight the importance of people in leadership positions adopting behaviors and characteristics inherent to servant leadership.

Keywords: Leadership. Servant Leadership. Dimensions. Administration student. Theology student.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Características da Liderança	20
Figura 2 – Competências da Liderança	20
Figura 3 – Construções Virtuosas do Modelo de Patterson	33
Figura 4 – Distribuição dos Respondentes por Estados Brasileiros	58

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Diferenças entre Liderança Comando e Liderança Servidora	29
Quadro 2 – Características da Liderança Servidora	30
Quadro 3 – 10 Atributos/Características da Liderança Servidora de Spears (1995)	32
Quadro 4 – Dimensões da Liderança Servidora segundo Hale e Fields (2007)	34
Quadro 5 – Atributos/Características que o Líder Servidor precisa ter	34
Quadro 6 – Atributos/Características para fazer – como o Líder Servidor precisa agir	35
Quadro 7 – Resumo das Principais Características da Liderança Servidora Relacionados às Dimensões de Medição – Van Dierendonck (2011)	36
Quadro 8 – Dimensões da Liderança Servidora (Van Dierendonck e Nuijten, 2011)	38
Quadro 9 – Aproximação e Afastamento entre Liderança Servidora e Autenticidade	41

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Distribuição dos Respondentes por Período	56
Gráfico 2 – Distribuição dos Respondentes por Estados e Países	58
Gráfico 3 – Distribuição dos Respondentes por Gênero	59
Gráfico 4 – Distribuição dos Respondentes por Profissão	60
Gráfico 4.1 – Distribuição dos Respondentes por Profissão	60
Gráfico 5 – Distribuição dos Respondentes por Faixa-etária	61
Gráfico 6 – Distribuição dos Respondentes por Estado Civil	62
Gráfico 7 – Dimensão <i>Empowerment</i> /Fortalecimento – Escala de Importância por Curso	63
Gráfico 8 – Dimensão Apoio/Suporte – Escala de Importância por Curso	65
Gráfico 9 – Dimensão Responsabilidade - Escala de Importância por Curso	67
Gráfico 10 – Dimensão Perdão – Escala de Importância por Curso	70
Gráfico 11 – Dimensão Coragem – Escala de Importância por Curso	72
Gráfico 12 – Dimensão Autenticidade – Escala de Importância por Curso	74
Gráfico 13 – Dimensão Humildade – Escala de Importância por Curso	76
Gráfico 14 – Dimensão Mordomia/Administração – Escala de Importância por Curso	78
Gráfico 15 – Dimensões por Escalas de Importância mais Frequentes	80
Gráfico 16 – Medidas de Importância das Dimensões por Curso – Médias	81
Gráfico 17 – Medidas da Importância das Oito Dimensões por Gênero – Médias	83
Gráfico 18 – Distribuição dos Respondentes quanto ao questionamento para identificar se antes da presente pesquisa eles já conheciam ou não o tema Liderança Servidora	84
Gráfico 19 – Situação pela qual os Respondentes obtiveram conhecimento do tema “Liderança Servidora”	85

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Medidas da Importância da Dimensão <i>Empowerment</i> por Curso e Gênero	64
Tabela 2 – Medidas da Importância da Dimensão Apoio/Suporte por Curso e Gênero	66
Tabela 3 – Medidas da Importância da Dimensão Responsabilidade por Curso e Gênero	68
Tabela 4 – Medidas da Importância da Dimensão Perdão por Curso e Gênero	71
Tabela 5 – Medidas da Importância da Dimensão Coragem por Curso e Gênero	73
Tabela 6 – Medidas da Importância da Dimensão Autenticidade por Curso e Gênero	74
Tabela 7 – Medidas da Importância da Dimensão Humildade por Curso e Gênero	76
Tabela 8 – Medidas da Importância da Dimensão Mordomia/Adm por Curso e Gênero	78
Tabela 9 – Síntese das Medidas da Importância das Dimensões por Curso - Médias	81
Tabela 10 – Síntese das Medidas da Importância das Dimensões por Gênero - Médias	82

LISTA DE SIGLAS

- IASD - Igreja Adventista do Sétimo Dia
- IES - Instituição de Ensino Superior
- MBA - Master in Business Administration (Mestrado em Administração de Empresas)
- SLS - Servant Leadership Survey
- UFPE - Universidade Federal de Pernambuco

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	13
1.1 Contextualização do Tema	13
1.2 Problemática da Pesquisa	14
1.3 Pergunta da Pesquisa	16
1.4 Objetivos	16
1.4.1 Objetivo Geral	16
1.4.2 Objetivos Específicos	16
1.5 Justificativa e Relevância	17
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	18
2.1 Natureza do Processo de Liderança: Teorias da Liderança	21
2.1.1 Teoria dos Traços	21
2.1.2 Teorias Comportamentais	22
2.1.3 Teoria Contingencial ou Situacional	22
2.1.4 Teorias Neocarismáticas	23
2.2 Liderança Servidora	24
2.2.1 Evolução Histórica do Modelo Teórico do Construto da Liderança Servidora	24
2.2.1.1 Um novo paradigma de liderança	27
2.2.2 Principais Atributos/Características de Medição da Liderança Servidora	30
2.2.3 Contextualização do Modelo “ <i>Servant Leadership Survey – SLS</i> ”	37
2.3 Comparando a Liderança Servidora com Outros Estilos de Liderança	40
2.4 Pesquisas Correlatas	43
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	47
3.1 Natureza e Delineamento da Pesquisa	47
3.2 População e Amostra (ou sujeitos da pesquisa)	49
3.2.1 Objeto de Estudo	49
3.2.2 Amostra	51
3.3 Instrumento de Coleta de Dados	52
3.4 Análise de Dados	54
4. ANÁLISE DOS RESULTADOS	56
4.1 Dados Demográficos da Amostra	56
4.1.1 Distribuição dos Respondentes por Curso, Período e Turno	56
4.1.2 Distribuição dos Respondentes que já possuem Outro Curso de Ensino Superior	57
4.1.3 Distribuição dos Respondentes por Estados e Países	57
4.1.4 Distribuição dos Respondentes por Gênero	59
4.1.5 Distribuição dos Respondentes por Profissão	59
4.1.6 Distribuição dos Respondentes por Faixa-etária	61
4.1.7 Distribuição dos Respondentes por Estado Civil	61
4.2 Análise Descritiva da Importância das Oito Dimensões	62
4.2.1 Análise da Dimensão 1: <i>Empowerment</i> /Fortalecimento	62
4.2.2 Análise da Dimensão 2: Apoio/Suporte (<i>Standing back</i>)	64
4.2.3 Análise da Dimensão 3: Responsabilidade (<i>Accountability</i>)	67
4.2.4 Análise da Dimensão 4: Perdão (<i>Forgiveness</i>)	69
4.2.5 Análise da Dimensão 5: Coragem (<i>Courage</i>)	72
4.2.6 Análise da Dimensão 6: Autenticidade (<i>Authenticity</i>)	73
4.2.7 Análise da Dimensão 7: Humildade (<i>Humility</i>)	75
4.2.8 Análise da Dimensão 8: Mordomia/Administração (<i>Stewardship</i>)	77
4.2.9 Resumo das Análises Gerais das Medidas da Importância das Oito Dimensões	79
4.3 Quantitativo de Respondentes que já tinham Conhecimento do Tema	84
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	87
REFERÊNCIAS	91
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO - COLETA DE DADOS	95
APÊNDICE B – ADAPTAÇÃO DO INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	97
ANEXO A – TRADUÇÃO ORIGINAL PARA O PORTUGUÊS DO INSTRUMENTO PESQUISA	100
ANEXO B – TRADUÇÃO PARA O PORTUGUÊS DO INSTRUMENTO PESQUISA	102
ANEXO C – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS ORIGINAL	104

1. INTRODUÇÃO

No presente tópico introdutório desta Dissertação são apresentados a delimitação do problema e a pergunta de pesquisa, o objetivo geral e os objetivos específicos, e a justificativa para o estudo em pauta. O estudo é caracterizado como exploratório-descritivo e aborda a temática da Liderança Servidora na Percepção de Estudantes de uma Instituição Cristã Privada de Ensino Superior, localizada no interior da Bahia.

1.1 Contextualização do Tema

A liderança é um tema que tem recebido atenção de pesquisadores há mais de um século, e tem ocupado destaque nos estudos de diversas áreas, principalmente do campo das ciências sociais. Por isso, existe uma gama de definições e correntes teóricas que abordam esse fenômeno a partir de diferentes aspectos que envolvem a atuação de um líder, seja compreendendo-a como um processo, uma interação ou uma influência entre pessoas de um grupo (ROSSI *et al.*, 2021).

Conforme ensina Rossi *et al.* (2021) “conhecer as teorias da liderança é estar a par dos estudos contemporâneos que compõem as ciências sociais, a gestão organizacional e a administração”. E por isso, é um fenômeno que tem despertado interesse de muitos e que não possui uma única abordagem, o que a torna rica teoricamente e fértil para diversos estudos.

Como afirma Barroso (2022), a liderança evoluiu ao longo dos tempos e conseqüentemente, novas perspectivas do que seria um líder passaram a existir. Assim, um líder tem que possuir a capacidade de motivar, influenciar e desejar servir para poder atender as necessidades de seus liderados e da organização.

Desse modo, a liderança tem sido apontada como uma função essencial na busca para que o fator humano esteja engajado e alinhado aos objetivos organizacionais, pois pessoas valorizadas e felizes são indivíduos mais produtivos e comprometidos com a missão da organização (ZEPPENFELD; SANTOS; MACHADO, 2023).

Para Van Dierendonck e Nuijten (2011), os avanços das pesquisas em liderança têm evidenciado um novo cenário organizacional, em que a preocupação com o ser humano dentro destes ambientes está cada vez mais em evidência. Por isso, tendo em vista a demanda atual por uma liderança mais ética e centrada nas pessoas, a concepção de liderança baseada nas ideias da teoria da Liderança Servidora pode ser o que as organizações dos mais variados setores precisem na atualidade.

Dentro de tal realidade, esses autores entendem que o conceito de liderança servidora, que começou a ser desenvolvido na década de 1970 pelo norte-americano Robert Greenleaf a partir da ideia da liderança baseada em características servis e em uma perspectiva ética da liderança, considerando uma nova abordagem, que identifica os principais comportamentos éticos e morais que os líderes necessitam demonstrar continuamente para progredir na prática de liderar pessoas, vem a ser uma tendência a uma nova visão de liderança que está crescendo e adentrando em diferentes segmentos da sociedade e da vida corporativa. Assim, a Liderança Servidora é posicionada como um novo campo de pesquisa para estudiosos da liderança, pois nos últimos anos os estudos sobre liderança têm buscado dar maior ênfase em uma perspectiva compartilhada, relacional e global, onde a interação entre líder e liderado são elementos-chave (VAN DIERENDONCK; NUIJTEN, 2011).

Partindo desta perspectiva, na próxima subseção será apresentada a problemática da pesquisa.

1.2 Problemática da Pesquisa

Conforme ensinam Marinho e Oliveira (2011), em sua essência, a Teoria da Liderança Servidora desafia o paradigma tradicional de chefia com base no paradigma do líder servo, quebrando o mito da hierarquia intocável, propondo aprendizagem com os erros da equipe, busca a opinião e a experiência de todos os níveis da empresa e distribui a informação outrora privilegiada para todos o grupo, com o intuito de que todos sintam que são parte do mesmo time, lutando pelo bem comum de todos.

Dessa forma, a principal 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” (DIAS, 2018).

Segundo Marinho e Oliveira (2011) essa tendência a uma nova visão de liderança está crescendo e adentrando em diferentes segmentos da sociedade e da vida corporativa, a teoria em comento apresenta-se como uma possibilidade positiva no desempenho das organizações, mas ainda é uma temática pouco explorada nas pesquisas nacionais, especialmente nas ciências sociais aplicada conforme entendimento de Dias (2018).

Neste sentido, Pino, Avencillas e Lozano (2020), chamam atenção para o fato de que existem poucas pesquisas no ambiente acadêmico de ensino superior e pós-graduação, que visem saber como os acadêmicos percebem outros tipos de liderança, os autores afirmam não terem em sua pesquisa identificado estudos que tenham medido o ponto de vista de alunos de pós-graduação em relação ao estilo de liderança servidora e o quão é positiva a percepção desses estudantes em relação as características de um líder servidor, pois, os conteúdos sobre liderança servidora não são comuns nos currículos acadêmicos.

Diante disto, a partir da abordagem da Liderança Servidora e da reflexão quanto à importância do tema, o presente estudo identificou a necessidade de observar no ambiente acadêmico, mas, especificamente entre Estudantes de Ensino Superior, a percepção desta teoria. Assim, a partir da abordagem da Liderança Servidora, foi proposta a presente pesquisa sobre Liderança Servidora na Percepção de Estudantes de uma IES Cristã Privada localizada no interior da Bahia, tendo como foco (objeto de estudo) os acadêmicos dos cursos de Administração e Teologia da referida instituição de ensino. A escolha específica dessa instituição se deu por sua importância no contexto social no qual está inserida, pelo fato de ser uma instituição diferenciada, com uma experiência educacional tradicional, inovadora, mundial e centenária, a qual encontra-se entre as maiores redes confessionais do mundo, por ser uma organização que por seus valores e princípios possui características de uma instituição servidora, ser destaque na formação de profissionais com alta taxa de empregabilidade, e pela boa acessibilidade que a pesquisadora tem na instituição, por ter sido funcionária e aluna da mesma. E da amostra, objeto de estudo (acadêmicos de Administração e Teologia), pela identificação da autora com o meio acadêmico, e em observar a percepção dos estudantes dos referidos cursos a respeito dos atributos/aspectos da liderança servidora, e também pelo fato que os mesmos atuarão futuramente como agentes de transformação nas organizações, tendo como responsabilidade e missão liderar e conduzir o mais diversificado grupo de pessoas.

1.3 Pergunta da Pesquisa

A partir da necessidade identificada na problemática acima apresentada, surgiu a seguinte pergunta de pesquisa que guiou o desenvolvimento deste estudo: “Quais aspectos da Liderança Servidora são mais valorizados por estudantes dos cursos de Administração e Teologia de uma Instituição Cristã Privada de Ensino Superior?”

1.4 Objetivos

Esta pergunta de pesquisa direciona os objetivos da pesquisa, apresentados na seção seguinte.

1.4.1 Objetivo Geral

Identificar os aspectos da Liderança Servidora que são mais valorizados pelos estudantes dos cursos de Administração e Teologia de uma Instituição Cristã Privada de Ensino Superior.

1.4.2 Objetivos Específicos

A partir do objetivo geral foram traçados os objetivos específicos abaixo relacionados:

- 1.3.2.1 - Identificar quais os atributos/características que caracterizam a Liderança Servidora;
- 1.3.2.2 - Analisar a importância dada aos atributos/características da liderança servidora na percepção dos respondentes participantes da pesquisa;
- 1.3.2.3 - Verificar se existe diferença em relação à percepção dos atributos/características da liderança servidora, tendo em conta o gênero.

1.5 Justificativa e Relevância

Enquanto relevância do tema proposto, esta pode ser atribuída à importância do tema "liderança" tanto para fins organizacionais quanto para fins acadêmicos, estando assim, a temática liderança em evidência nos estudos do campo da Administração e das Ciências Sociais Aplicadas. Contudo, no que tange à temática da Liderança Servidora, apesar de estar inclusa no contexto da Liderança, ainda é um tema pouco conhecido entre os acadêmicos de ensino superior e também pouco explorado enquanto conteúdo acadêmico de formação profissional nas instituições de ensino superior (MARTINS, 2019).

Corroborando com este fato, Pino, Avencillas e Lozano (2020), em estudo realizado por eles, identificaram que existem poucas pesquisas no ambiente acadêmico de ensino superior e pós-graduação, que visem saber como esses estudantes percebem outros tipos de liderança além do estilo transformacional e transacional; os autores afirmam que não foram por eles encontrados estudos que tenham medido o ponto de vista de alunos de pós-graduação em relação ao estilo de liderança servidora e o quão é positiva a percepção desses alunos em relação às características de um líder servidor. Eles evidenciam que nos currículos acadêmicos das escolas de negócios os estilos de liderança mais estudados são os estilos da liderança transformacional e o transacional, e que conteúdos sobre liderança servidora não são normalmente encontrados nos currículos acadêmicos, ensinando-se muitas vezes apenas modelos e técnicas que visem apenas o alcance de resultados para a organização.

Nesse contexto, partindo desta perspectiva e considerando que o tema no contexto acadêmico ainda tem sido pouco explorado, o estudo em pauta pode vir a contribuir para o aprimoramento desta percepção. Assim, além da contribuição que o estudo pode trazer para o enriquecimento desse debate, oportunizará uma maior explanação desta teoria, promovendo aos futuros profissionais (administradores e teólogos) uma maior amplitude do conteúdo desta temática, podendo corroborar com os conhecimentos já adquiridos, e, por conseguinte, ampliar a percepção dos acadêmicos em Administração e Teologia, futuros gestores, quanto as práticas da liderança servidora de forma a promover um maior conhecimento sobre às diversas formas de liderar e conduzir as organizações e as pessoas.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A liderança é um tema que vem cativando o mundo dos negócios e está se tornando cada vez mais importante na vida das organizações atuais. Isto por que, o mundo organizacional requer líderes para a condução bem-sucedida das organizações e a liderança representa a maneira mais eficaz de renovar e revitalizar as organizações e impulsioná-las rumo à competitividade e ao sucesso.

Desse modo, conhecer as teorias da liderança é estar a par dos estudos contemporâneos que compõem as ciências sociais, a gestão organizacional e a administração. A liderança se apresenta como um dos temas mais investigados nesses campos teóricos, como também em contexto de outras áreas, como a psicologia e a educação. É um fenômeno que atrai o interesse de muitos e que não possui uma única abordagem, tornando-as rica teoricamente e fértil para estudos de campos diversos (ROSSI *et al.*, 2021).

Assim, antes de buscarmos conhecer os diversos conceitos que há na literatura sobre o que é liderança, é preciso fazer o seguinte questionamento, será que sabemos o que de fato é liderança? O autor do livro “Comportamento Organizacional”, Robbins (2011), afirma que não, “não sabemos”, e um dos diversos fatores que o leva a fazer essa afirmação é o fato de que, segundo ele, os especialistas não chegam a um acordo quanto à questão de a liderança ser um traço, uma característica, um comportamento, um papel, um estilo ou uma capacidade. Eles não são capazes sequer de entrar em acordo a respeito de os líderes fazerem mesmo diferença para os resultados da empresa.

Assim, segundo o autor acima citado, embora não exista uma definição absoluta sobre o que seja realmente liderança, grande parte dos conceitos existentes na literatura sobre o tema, compreendem a liderança como um processo ou capacidade de “influência”.

Para Rossi *et al.* (2021), à ideia de liderança como influência, trata-se da maneira como os gestores inspiram liderados, bem como a influência mútua entre eles ao longo do desenvolvimento de uma situação.

Dessa maneira, a liderança pode ser compreendida como sendo uma influência pessoal, desempenhada em uma situação e orientada através do processo de comunicação, para o alcance de um objetivo específico (ISRAEL, 2021).

Neste sentido, é possível considerar que o processo de liderança é constituído por líderes influenciando liderados para a ação, considerando certos objetivos, metas que signifiquem os valores e as motivações tanto do líder quanto do liderado. Tendo assim, como essência a capacidade de construir e sustentar o relacionamento entre líder e liderado, que envolve troca, influência e persuasão. Além disso, a liderança também, é um complexo e, ao mesmo tempo, simples fenômeno que impulsiona diversos e importantes processos organizacionais, sociais e pessoais, sendo uma arte que poucos dominam totalmente (RIZZATTI; PEREIRA, 2015).

Para Cintra e Dalbem (2016), “o líder é aquele que inspira as pessoas a segui-lo por meio da sua influência interpessoal e não necessariamente do seu poder”, segundo o entendimento das autoras, toda organização precisa de bons líderes para inspirar seus colaboradores a desenvolverem e alcançarem visões de futuro que façam a organização a crescer no meio em que atua, e para que isso ocorra, é necessária uma liderança e uma administração forte e consistente. No entanto, elas chamam atenção para o fato de que liderança e administração são dois termos que não podem ser confundidos, pois o líder é quem conduz a equipe, aquele que usa sua autoridade, respeitando as pessoas e oferecendo um meio de trabalho para que todos desenvolvam suas atividades por vontade própria, sempre em busca de um objetivo comum, mas sem deixar de ser um bom administrador, por ser esse o responsável pelos planos organizacionais e pelas estruturas organizacionais. Seguindo tal entendimento, Liderança pode ser conceituada como sendo a:

“Interação entre dois ou mais membros de um grupo que, com frequência, envolve a estruturação ou reestruturação da situação e das percepções e expectativas dos membros. Líderes são agentes de mudança – pessoas cujos atos afetam outras pessoas mais do que os atos de outras pessoas os afetam. Liderança ocorre quando um membro modifica a motivação ou competências dos demais” (BASS, 1990 apud CINTRA; DALBEM, 2016).

Desta forma, na figura 1 abaixo descrita, estão listadas de forma geral algumas das características da Liderança, como: o impulso, a motivação para liderar, a integridade, a autoconfiança, a inteligência, o conhecimento do negócio e a inteligência emocional:

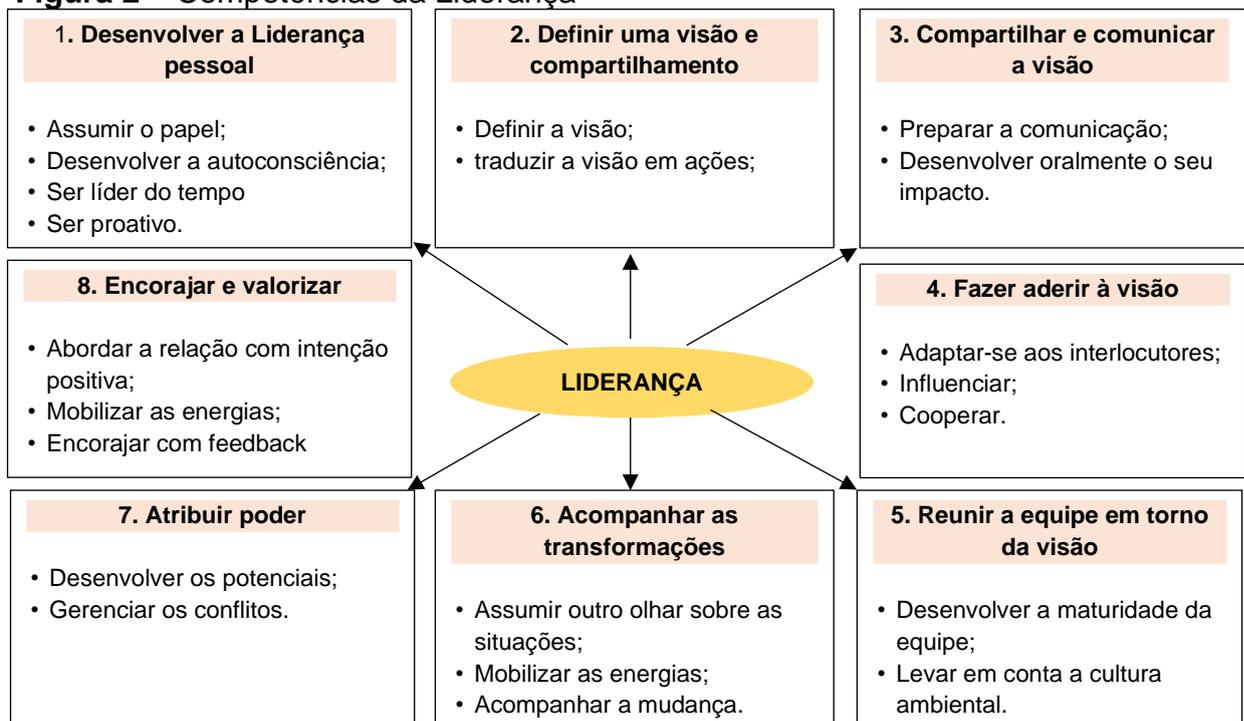
Figura 1 – Características da Liderança

Impulso	➤ Motivação para alcançar os objetivos pela organização.
Motivação para liderar	➤ Utilizar a capacidade de socialização para influenciar as pessoas a segui-lo.
Integridade	➤ Transmitir confiança e transformar palavras em ações.
Autoconfiança	➤ Transmitir autoconfiança para as pessoas para que se sintam confiantes.
Inteligência	➤ Competência de processar analisar e transformar a informação em alternativas diversificadas, descobrindo novas oportunidades.
Conhecimento do negócio	➤ É fundamental conhecer o negócio para que as ideias sugeridas sejam úteis para o crescimento da organização.
Inteligência emocional	➤ Habilidade de adaptação às mais diversas situações sem perder o foco.

Fonte: Cintra e Dalben (2016).

E na figura 2, são descritas suas principais competências, as quais definem a liderança como:

“uma capacidade de desenvolver a liderança pessoal: dar o exemplo; definir uma visão: apontar o caminho; saber compartilhar a visão; reunir a equipe em torno dessa visão: obter o apoio dos outros, encorajar a colaboração; fazer sua equipe aderir à visão; acompanhar as transformações: buscar as oportunidades, experimentar e assumir os riscos; atribuir poder: permitir que os outros ajam, apoiá-los; encorajar e valorizar: reconhecer as contribuições individuais, comemorar os sucessos” (TESTA; LAFARGUE; TILHET-COARTET, 2019).

Figura 2 – Competências da Liderança

Fonte: Testa, Lafargue e Tilhet-Coartet (2019).

2.1 Natureza do Processo de Liderança: Teorias da Liderança

A liderança é uma habilidade inata ou pode ser aprendida no decorrer da vida? De acordo com Cintra e Dalben (2016), com certeza não dá para afirmar o que faz de uma pessoa um líder, e ainda não existe fórmula certa para se tornar um bom líder. São inúmeros os motivos que levam pessoas a seguirem um líder, tais como: as características do grupo em conformidade com a do líder, o estilo de liderança (a maneira como o líder age em relação aos seus liderados), bem como a cultura da organização; são fatores que poderão determinar o sucesso da liderança.

2.1.1 Teoria dos Traços

Entre os vários enfoques encontrados na literatura sobre o assunto, encontra-se abordagem da personalidade, conhecida também como a Teoria dos Traços, abordagem que pressupõe a liderança como uma habilidade inata, a qual dá ênfase as características pessoais do líder, como aspectos físicos (altura, aparência, idade, físico), competências (inteligência, oratória, escolaridade, raciocínio), e traços de personalidade (extroversão, autoconfiança, autocontrole), preocupa-se “com que o líder é”, ou seja, segundo essa teoria, não há como produzir líderes, se estas pessoas não detiverem uma personalidade que seja capaz de assumir as responsabilidades pertinentes ao cargo. Assim, é considerada a pioneira em termos de sistematização dos trabalhos sobre liderança, originando-se de pesquisas disponíveis a respeito do tema dentro dos períodos compreendidos entre os anos de 1904-1948. Ficando, portanto, a sua contribuição mais restrita ao estudo do líder em si, não levando em consideração aspectos ligados às circunstâncias ambientais que envolvem o vínculo líder-seguidor (ISRAEL, 2021).

De acordo com Rodrigues, Ferreira e Mourão (2013), a posição mais atual sobre as concepções dessa teoria parece ser a de que os traços de personalidade inatos exercem importante papel para a formação do perfil do líder, embora não sejam seus únicos determinantes, na medida que o contexto situacional em que o líder atua também exerce grande influência sobre seus comportamentos.

2.1.2 Teorias Comportamentais

Já nas Teorias Comportamentais, algumas sugerem que o comportamento do líder é que determina se ele será ou não um líder eficaz, deixando de lado o foco nos traços de personalidade. Para essas teorias, líderes eficazes podem ser treinados, já que comportamentos podem ser aprendidos (CINTRA; DALBEM, 2016).

Desse modo, as Teorias Comportamentais, tem como preocupação central o *que o líder faz* (foco no estilo de liderança). Teoria que propõe quais os comportamentos que diferenciam os líderes dos liderados – procura-se aqui, o estabelecimento da correlação entre o comportamento do líder (independentemente de suas características pessoais) e eficácia da liderança. Para tanto, dois principais estilos de liderança foram criados: o *autocrático*, estilo de liderança onde o líder é quem dá as ideias e diz o que será executado pelo grupo (manda quem pode, obedece quem tem juízo) – lei da obediência. E o *democrático*, estilo onde todos são o centro das atenções, não apenas o líder, todos podem opinar. Os demais estilos de liderança que foram surgindo devidos novas pesquisas, foram sendo encaixados entre esses dois extremos (CINTRA; DALBEM, 2016).

2.1.3 Teoria Contingencial ou Situacional

Como uma abordagem mais contemporânea de liderança, se tem a abordagem Contingencial ou Situacional, que surgiu em contrapartida as duas primeiras teorias, as dos traços que levava em consideração apenas o perfil do líder e as comportamentais com sua ênfase no estilo ideal de liderança, deixando para traz a análise do ambiente que cerca a relação do líder e dos seus liderados. A abordagem contingencial tem a sua preocupação focada na adequação do comportamento do líder às diferentes características situacionais. As contingências situacionais nada mais são do que as circunstâncias nas quais a liderança acontece, isso inclui vários fatores, como: o contexto entre o líder e seus liderados, as tarefas que devem ser desempenhadas, a situação em si, os objetivos a serem alcançados, os recursos a serem utilizados, dentre outros fatores (CINTRA, DALBEM, 2016).

Conforme explicam Rodrigues, Ferreira e Mourão (2013), as abordagens contingenciais foram desenvolvidas a partir de observações realizadas em diferentes

ambientes organizacionais e da consequente constatação de que os estilos de liderança poderiam ser eficazes para algumas circunstâncias e não para outras, ou seja, de que não existia um estilo de liderança específico, mas, sim, situações específicas às quais os líderes deveriam se adequar.

Dessa forma, a liderança situacional é entendida como a capacidade do líder de ser flexível e adequar o seu comportamento frente às atitudes e à maturidade comportamental de cada liderado em um dado contexto ou situação, no sentido de objetivar o engajamento a obtenção dos objetivos organizacionais. Assim, essa abordagem da liderança permite que os líderes abracem estilos de liderança heterogêneos, levando sempre em consideração a necessidade dos liderados nas diferentes situações (ROSSI *et al.*, 2021).

Dentre as várias abordagens contingenciais, desenvolvidas para a identificação de variáveis situacionais uma das mais bem sucedidas vem a ser a “teoria da liderança situacional” de Paul Hersey e Ken Blanchard, a qual é tida como uma das abordagens contingenciais mais recentes, complexas e contemporâneas. A referida teoria tem sua base na interrelação entre a quantidade de orientação e direção (comportamentos direcionados para a análise das tarefas) que o líder dispõe, a quantidade de apoio socioemocional (comportamentos voltados para o relacionamento) do líder e o nível de prontidão (maturidade) de seus liderados no desenvolvimento de uma tarefa, função ou objetivo (RODRIGUES; FERREIRA; MOURÃO, 2013).

2.1.4 Teorias Neocarismáticas

Por último, se tem as teorias Neocarismáticas ou abordagem integrativa, as quais buscam integrar as teorias dos traços, as teorias comportamentais e as contingenciais. Vindo a ter como objetivo, compreender porque os liderados estão dispostos a realizarem sacrifícios pessoais para a obtenção dos objetivos coletivos, ou como os líderes influenciam o comportamento de seus liderados. Assim, essas teorias analisam comportamentos e traços, comparando os diversos efeitos que eles causam nos liderados de acordo com a situação (ONO; BONASSI; SILVA; MALHEIRO, 2021).

Além das teorias aqui já citadas, uma outra corrente de pesquisa é do modelo de extensão total da liderança, denominado de “escola da nova liderança”, em que estão inseridas as teorias das lideranças transformacional, a qual, está fundamentada

na transcendência e na realização de objetivos partilhados por toda a equipe, tratando-se assim, de uma perspectiva mais coletiva, e a teoria transacional, a qual tem foco mais individualista, focada apenas no interesse de cada parte, visando a obter algum benefício. Vindo, portanto, a ser um relacionamento de troca entre líder e seguidor, onde o líder visa atender seus interesses pessoais (ROSSI *et al.*, 2021).

No entanto, as lideranças transacionais e as transformacionais não devem serem vistas como abordagens opostas, pois elas se complementam e não se anulam, pois, um líder pode exibir características de ambos os estilos de liderança (DIAS; ROCHA; GRANGEIRO, 2022).

Diante disto, se faz necessário entender que independentemente do modelo de teoria sobre liderança, as competências e habilidades que um líder deve ter devem ser as mesmas que o levam a alcançar o sucesso profissional (CINTRA; DALBEM, 2016).

Dessa maneira, um bom líder é aquele capaz de contribuir com as outras pessoas, que seja capaz de conhecer suas necessidades individuais, olhar seus objetivos e desempenho (PIZZETE; BIRCK, 2019).

2.2 Liderança Servidora

O presente tópico descreve a evolução histórica do modelo teórico do construto da liderança servidora.

2.2.1 Evolução Histórica do Modelo Teórico do Construto da Liderança Servidora

Dentro do contexto das teorias contemporâneas da liderança tem-se o surgimento da Teoria da Liderança Servidora, a qual constitui a quebra do paradigma do chefe tradicional presente nas demais teorias da liderança, trazendo um novo paradigma de liderança com a introdução do conceito de “líder servo”, que vem a ser aquele que está mais empenhado em proporcionar o bem-estar da equipe e dos liderados do que em conquistar seu próprio sucesso ou projeção pessoal.

Segundo Dias e Moraes Filho (2020), mesmo sendo citada como uma abordagem com mais de trinta anos, a liderança servidora tem sido redescoberta pelos acadêmicos a partir dos anos 90, sendo enquadrada como uma abordagem

contemporânea da liderança. E que, embora outras abordagens da liderança também apresentem como preocupação do líder o bem-estar-organizacional, o líder servidor estar genuinamente preocupado com seus seguidores, sendo o seu propósito principal servir os outros, sendo a realização das tarefas para o bem comum.

Historicamente, o conceito de Liderança servidora é um modelo de liderança proposto inicialmente por Robert Greenleaf na década de 70, por ocasião do seu primeiro livro “Servant Leadership” (Liderança Servidora) e que tem sido pesquisado, aplicado e apoiado por autores da literatura contemporânea sobre liderança, tais como Peter Senge, Stephen Covey, James M. Kozes, Barry Z. Posner, Susan Kuczmariski, Larry Spears, Ken Blanchard, Max DePree, Margareth Wheatley, Daniel Goleman, Van Dierendonck, Nuijten e outros (MARINHO; OLIVEIRA, 2011).

De acordo com Silva (2018) a liderança servidora tem sua base na premissa de que para conseguir o melhor de seus liderados, os líderes devem contar com uma comunicação de um-por-um para entender as habilidades, necessidades, desejos, metas, potenciais de cada indivíduo. Assim, com conhecimento das características e interesses únicos de cada liderado, os líderes, então, terão ferramentas para auxiliar cada um a alcançar o seu potencial.

Para Marinho e Oliveira (2011) aplicar na prática, os princípios da liderança servidora proposto inicialmente por Greenleaf (2002), pode não vir a ser uma tarefa fácil, mas certamente irá fazer grande diferença no estilo e relacionamento do líder com seus liderados. Conforme os autores, os líderes comprometidos com esse novo conceito/paradigma de liderança apresentam cinco atitudes básicas para servir seus liderados, como: ouvir sem julgar (quando alguém da equipe traz uma preocupação, o líder precisa ouvir para entender tanto os fatos quanto os sentimentos às vezes não expressos); ser autêntico (o líder precisa admitir seus erros abertamente), construir comunidade (um líder precisa demonstrar admiração por aqueles com quem trabalha, para assim, criar um clima familiar entre os liderados), partilhar poder (*empowerment* – além de legar funções, o líder precisa partilhar com os liderados o poder de ter iniciativas e tomar decisões); e desenvolver as pessoas (o líder deve possibilitar oportunidades e crescimento profissional e pessoal aos liderados).

Silva (2018) faz menção as cinco dimensões que caracterizam e solidificam a posição do líder servidor na visão de Denis (2004), sendo elas: amor (dar valor as pessoas através do interesse sincero - amor moral); empoderamento (dar poder ao liderado, enfatizando o trabalho em equipe e a igualdade); visão (zelar pelos valores,

crenças e características individuais); humildade (respeitar os membros da equipe); e confiança (demonstrar credibilidade e necessidade de envolvimento de toda equipe) (DENIS, 2004 apud SILVA, 2018).

Desse modo, a liderança no contexto atual, em função das inúmeras demandas designadas aos líderes e liderados, tem se tornado cada vez mais complexa, por isso, o conceito de liderança servidora a qual destaca a missão de servir o outro, traz em seu arcabouço a ideia de desenvolver e cuidar do indivíduo como um todo (SILVA, 2018).

Tratando do tema Liderança Servidora, Gonçalves (2019) afirma que a referida teoria se constitui como uma prática contracorrente em relação às mais variadas teorias clássicas da liderança organizacional.

Dessa forma, a partir da liderança baseada em características servis e em uma perspectiva ética da liderança, Robert Greenleaf (1977) considerou uma nova abordagem, que identifica os principais comportamentos éticos e morais que os líderes precisam demonstrar continuamente para progredir na prática de liderar pessoas. Assim, em sua essência, a teoria da liderança servidora considera os traços de um líder servidor, com responsabilidade moral de compreender as consequências de suas ações nas relações sociais, de ouvir os indivíduos e de promover o desenvolvimento dos seus liderados (ROSSI *et al.*, 2021).

Porém, conforme ensina Rossi *et al.* (2021) os termos “servidor”, “servir” e “líder servil ou servidor”, no contexto brasileiro devido a questões culturais, soam por vezes estranho aos brasileiros, por estarem na maioria das vezes, associados a ideia de condição de servo/criado ou pessoa submissa. No entanto, é necessário ressaltar que no contexto organizacional, os termos, não estão atrelados a esse sentido negativo e sim a noção de abnegação e dedicação em favor dos que atuam nas instituições (ALMEIDA; FARO, 2016).

Pois, a liderança servidora, defende a descentralização da figura do líder e de seu exercício de liderança, favorecendo as pessoas lideradas, a equipe, suas necessidades e a organização, propondo assim, uma alternativa à imposição, promovendo o “servir” aos outros como um desejo, uma necessidade, um sentimento e não uma obrigação. Para esse estilo de liderança o líder servidor é aquele que escolhe servir as pessoas por desejo e missão. Assim, primeiramente ele começa com a intenção de querer servir e após tal ato, conseqüentemente escolhe liderar. Dessa forma, a diferença nessa liderança em relação as demais, vem a ser a preocupação

do líder servo em se certificar de que as necessidades prioritárias dos liderados estão sendo atendidas (ROSSI *et al.*, 2021).

No contexto histórico, pode-se dizer que os pressupostos teóricos de construção da teoria da liderança servidora apresentam traços de preceitos da religiosidade, da educação e da filosofia, principalmente no que se refere a servir e a se preocupar com o próximo (ROSSI *et al.*, 2021).

Nessa perspectiva, o campo de atuação de uma liderança servidora emerge dos mais diferentes contextos sociopolíticos, econômicos e culturais. Vindo a ser uma liderança que vai além das paredes formais das empresas (ROSSI *et al.*, 2021).

Segundo Rossi *et al.* (2021) a liderança servidora é um estilo muito frequente também em espaços religiosos, educativos, de intervenção e inclusão social, e em outros mais. Trata-se de espaços nos quais a liderança servidora pode ser exercida de forma menos impessoal e mais direta, por meio de movimentos e organizações, mas sempre com seu propósito de transformação de pessoas e de estruturas (GONÇALVES, 2019).

2.2.1.1 Um novo paradigma de liderança

Conforme entendimento de Rossi *et al.* (2021) a liderança servidora, a qual possui características do servir, transformou o tradicional paradigma da hierarquização da “chefia”, que, simbolicamente, ocupa um lugar inatingível pelos subordinados. Assim, ao propor uma aprendizagem com erros e acertos do grupo, ela se preocupa e considera a opinião e a experiência das pessoas em todos os níveis da organização, a fim de que todos sintam-se parte do mesmo time e lutem pelo sucesso comum de todos (ROSSI *et al.*, 2021).

Seguindo o mesmo entendimento Marinho e Oliveira (2011), afirmam que ao desafiar o paradigma tradicional de chefia, a teoria da liderança servidora, quebra o mito da hierarquia intocável, vindo assim, a ser uma nova visão de liderança que está crescendo e adentrando em diferentes segmentos da sociedade e da vida corporativa. Para os autores, há um contraste evidente entre as habilidades que se exigem da função tradicional de um gerente e as habilidades que se esperam de um líder com a visão de servir, pois no gerenciamento tradicional, a habilidade e os resultados concentram-se normalmente na figura do líder, que torna-se o centro das ações de

controlar, tomar decisões e de criatividade, enquanto que no líder com a visão de servir, as habilidades e os resultados são compartilhados entre todos os membros da equipe, cujas ações são apoiadas, capacitadas e inspiradas por seu líder, o qual estimula a disposição em correr riscos para a conquista de novos horizontes. Conforme as concepções dessa teoria, o desejo de servir é diferente do dever de servir, já que, o ponto aqui, não é se a disposição de servir faz parte da agenda do líder, mas, se servir é a principal e total prioridade de uma atitude interior do líder, buscando primeiro, o bem-estar integral de toda a equipe (MARINHO; OLIVEIRA, 2011).

Dessa Forma, líderes servidores são pessoas direcionadas para valores e caráter, contendo orientações para o desempenho e o processo, os quais não estão limitados apenas a execução de tarefas, mas, também estão atentos a tomada de decisões assim como os demais líderes (FLORÊNCIO JÚNIOR, 2021).

Para um melhor entendimento, o quadro 1 elaborado por Page e Wong (2000) destaca as principais diferenças existentes entre a liderança comando, onde os líderes possuem características voltadas para o comando, cujo objetivo do líder é ser servido e entre a liderança servidora, em que os líderes servidores, tem como principal objetivo servir aos outros (DIAS, 2018).

Assim, no referido quadro, o qual consegue pontuar a diferenciação do modelo da liderança servidora, é possível observar, que nas abordagens da liderança com foco no comando, a principal preocupação do líder é para com o seu desempenho pessoal e o bem-estar organizacional, enquanto que na liderança servidora, o líder estar genuinamente preocupado com seus seguidores, buscando assim, desenvolver um relacionamento seguro e fortes com seus subordinados (FLORÊNCIO JÚNIOR, 2021). Aqui, a influência do líder em relação aos seguidores é manifestada na atitude do serviço, o que diferencia dos líderes com foco nas tarefas, que não tem a sensibilidade e o desejo de servir ao outro. O líder servidor consegue atingir os objetivos organizacionais ao tempo que consegue zelar pelo espírito de comunidade e pelo bem comum de todos (DIAS, 2018).

Quadro 1 – Diferenças entre 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 deve ser ouvido primeiro.	Quer ouvir as pessoas antes de tomar decisão.
Procura primeiro ser compreendido que compreender.	Procura primeiro compreender que ser compreendido.
Condena outros pelos erros e relutantemente assume a responsabilidade como um sinal de fraqueza.	Valoriza os trabalhadores e aprende com os erros.
Rejeita as críticas construtivas e assume o crédito pelas realizações	Incentiva entradas e comentários sobre os resultados. O processo é tão importante quanto as realizações.
Não treina outros para a função efetivamente.	Equipa e investe em outros com vistas ao avanço.
Seguidores baseiam-se na personalidade.	Seguidores baseiam-se no caráter.
Discernimento é o principal critério na tomada de decisão em segredo.	Princípios é o principal critério para que as decisões sejam tomadas abertamente
Usa a intimidação para silenciar críticas. Defensivo por natureza.	Congratula-se com uma discussão aberta para melhoria e está aberto para aprender com qualquer pessoa.
Ganha apoio a ideias através do engano, jogos de poder ou manipulação. As pessoas respondem por medo.	Ganha apoio a ideias através da lógica e persuasão. As pessoas respondem por respeito e um senso de serem corretas.
Promove aqueles que não questionam ou são flexíveis.	Promovem aqueles que demonstram uma contribuição de sucesso.
Autoridade baseada em controles externos em forma de regras, restrições e regulamentos mantidos pela força.	Autoridade baseada na influência interior através do encorajamento, inspiração, motivação e persuasão.
Responsável apenas aos superiores. Evita avaliações pessoais como interferência.	Responsável por toda organização. Congratula-se com avaliações pessoais como um meio para avaliar desempenho.
Se apega ao poder e a posição.	Estão dispostos a abdicar a favor de alguém mais qualificado.
Pequeno interesse em desenvolver sucessores competentes.	O desenvolvimento de liderança visa alta prioridade e possui o foco em servir a outros.

Fonte: Page e Wong (2000); Dias (2018).

2.2.2 Principais Atributos/Características de Medição da Liderança Servidora

“Atributos são particularidades, qualidades, comportamentos e características que são próprias de alguém ou algo. Os atributos costumam ser características exclusivas de determinada pessoa, grupo ou coisa” (<https://www.significados.com.br>).

Nesse contexto, o presente subtópico apresenta os principais atributos/características/dimensões de medição da liderança servidora.

Conforme Costa (2014), a liderança servidora é uma ideia simples, no entanto, profunda, e assim, tem como definição “servir prioritariamente”. Dessa forma, o líder servidor, vem a ser aquele que faz uma escolha consciente de exercer tal papel, diferenciando-se dos que somente aspiram à liderança, pois, a principal motivação da liderança servidora é o desejo de servir.

Rossi *et al.* (2021) explica que o papel do líder servidor possui um componente explícito, preconizado por Greenleaf, ou seja, a que se ter responsabilidade moral, no sentido de entender as consequências de suas ações e decisões, ajudar as pessoas a alcançarem suas metas e transformar a vida dos seus liderados. Assim, conforme os autores, o quadro 2 abaixo descrito, ajuda a caracterizar de forma geral a liderança servidora com base na explicação de diversos estudiosos do tema.

Quadro 2 – Características da Liderança Servidora

Natureza da Teoria	Normativa
Papel do líder	Servir aos liderados
Papel do liderado	Tornar-se mais saudável, mais sábio, mais livre, mais autônomo e um futuro líder servidor.
Componente moral	Explícito
Resultados esperados	Satisfação do liderado, desenvolvimento, compromisso com o serviço e melhoria social.
Nível individual	Desejo de servir
Nível interpessoal	Líder serve ao liderado
Nível do grupo	Líder serve ao grupo para atender às necessidades dos membros.
Nível organizacional	Líder prepara a organização para servir à comunidade
Nível Social	Líder deixa um legado positivo para a melhoria da sociedade.

Fonte: Rossi *et al.* (2021).

Nessa concepção, Carvalho e Silva (2019) esclarecem que “um líder não surge por acaso, ele possui características marcantes que fazem dele uma pessoa/profissional diferenciado”.

Dessa forma, os autores, destacam as seguintes características que um líder deve possuir, como: ser estudioso; saber transmitir o seu conhecimento; saber delegar tarefas para a equipe; ter conhecimento do negócio; ser empreendedor; saber trabalhar em equipe; ter um bom relacionamento interpessoal; ter flexibilidade; ser criativo; ter iniciativa; ser persuasivo e saber como fazer um bom planejamento. Eles, explicam que além de buscar possuir tais características, é preciso ter muito preparo e disposição para chegar a uma posição de liderança.

De acordo com Dias e Moraes (2020) 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. Aqui, estão intrinsecamente relacionadas: a necessidade de servir, combinada com a motivação de liderar.

Ao fazer abordagem sobre os atributos/características/dimensões que intentam mensurar a liderança servidora, Rossi *et al.* (2021) diz, ser cabível perguntar: “Como mensurar o comportamento de um líder servidor diante das características de doação, escuta, envolvimento social e transformação?”. Em resposta a esse questionamento, os autores ensinam que muitas pesquisas tem se debruçado em desenvolver técnicas de mensuração e avaliação desse modelo de liderança, que, na maioria das vezes, engloba comportamentos complexos de mediação e de compreensão.

Segundo, Van Dierendonck (2011) a falta de uma definição precisa de liderança servidora por Greenleaf deu início a várias interpretações que exemplificam uma vasta gama de comportamentos/atributos. Conforme o autor, os modelos que estão entre os mais influentes são os desenvolvidos por Spears (1995), Russell e Stone (2002) e Patterson (2003) dentre outros, além também do desenvolvido por ele próprio e Nuijten (2011), este último, escolhido como aporte teórico do presente estudo.

Nesse contexto, o autor cita que Spears (1995), o qual foi aluno de Greenleaf, foi uma das primeiras pessoas e possivelmente a mais influente a traduzir as ideias deste autor em um modelo que caracteriza o líder servidor, considerando 10 atributos distintos descritos no quadro 3, mas relacionados, geralmente citados como características consideradas indispensáveis ao desenvolvimento de um líder servo. São eles:

Quadro 3 – 10 Atributos/Características da Liderança Servidora de Spears (1995)

Atributos/Características		Definição/Esclarecimento
1	Capacidade de Ouvir	aceitar ativamente as opiniões, ideias e sugestões dos outros.
2	Empatia	colocar-se no lugar do outro.
3	Cura/Atitude Terapêutica	é a capacidade de ajudar a tornar completo/dar auxílio emocional.
4	Consciência	consiste na astúcia do líder para captar as dicas do ambiente.
5	Persuasão	consiste em influenciar os outros sem depender de autoridade formal ou poder legítimo.
6	Visão/Conceituação	capacidade de sonhar e enxergar longe/ capacidade visionária.
7	Previsão	antecipando o futuro da organização e de seus membros/ previsão de resultados.
8	Mordomia/Altruísmo	capacidade e compromisso de servir e zelar pela necessidade dos outros, tendo em vista o bem máximo dos liderados.
9	Compromisso com o crescimento das pessoas	reconhecendo a responsabilidade de promover o crescimento profissional dos subordinados.
10	Construção Comunitária	consiste na criação de relações saudáveis entre a organização e a sociedade.

Fonte: Baseado em Rossi *et al.* (2021); Van Dierendonck (2011); Marinho e Oliveira (2011).

Apesar da importância do referido modelo, Van Dierendonck (2011), enfatiza que lamentavelmente, Spears não levou suas características para a próxima etapa, buscando formular um modelo que fizesse diferença entre os aspectos intrapessoais, os aspectos interpessoais e os resultados da liderança servidora.

Visando introduzir variações as 10 características/atributos de Spears, inspirado em seus estudos e com base em uma extensa pesquisa bibliográfica, Laub (1999) desenvolveu um modelo conceitual de conjuntos de especialidades da liderança servidora que foram a base para sua medida: desenvolvimento pessoal, valorização das pessoas; Construção da comunidade e autenticidade, proporcionando e compartilhando liderança (ROSSI *et al.*, 2021).

Já Russell e Stone (2002), desenvolveram um modelo dividido em nove atributos/características funcionais: visão, honestidade, integridade, confiança, serviço, exemplo, pioneirismo, valorização do outro e empowerment (ROSSI *et al.* 2021). E também, onze características adicionais/acompanhantes: comunicação,

credibilidade, competência, administração, visibilidade, influência, persuasão, escutar, encorajamento, ensinar e delegação (COSTA, 2014).

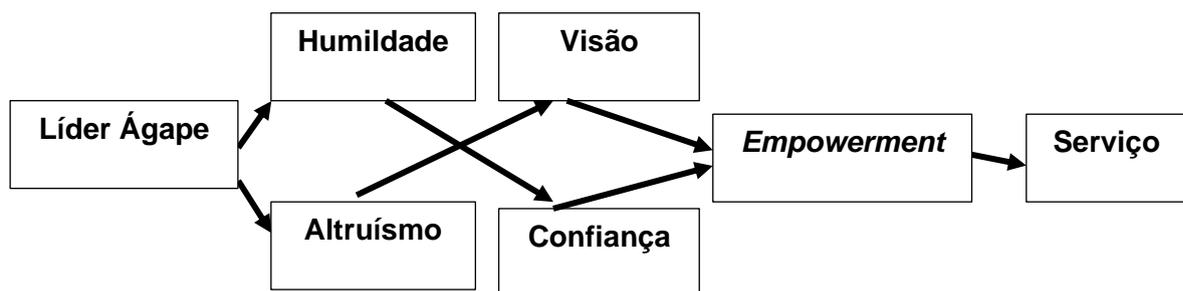
Costa (2014) explica que os atributos funcionais são as qualidades operacionais e traços distintivos pertencentes aos líderes servidores, sendo assim, as características efetivas da liderança servidora, enquanto que os atributos adicionais/acompanhantes são de natureza secundária, sendo complementares, e em algumas situações pré-requisitos para a liderança servidora.

Para Van Dierendonck (2011), o maior problema desse modelo vem a ser essa diferenciação entre atributos funcionais e atributos acompanhantes, pois os autores não deixam claro porque certos atributos são alocados a uma categoria específica.

Outro exemplo bastante citado na literatura vem a ser o de Patterson (2003), com seu modelo de sete dimensões, classificado de “construções virtuosas”, (para ela, a liderança servil tem a ver com virtudes): amor ágape, humildade, altruísmo, visão, *empowerment*, confiança e serviço. Nesse modelo a liderança servidora é analisada a partir da preocupação que o líder servo possui em servir seus seguidores (DIAS; MORAES FILHO, 2020).

A força do modelo de Patterson, no entendimento de Van Dierendonck (2011), reside na conceituação da noção da necessidade de servir, porém, é negligente quanto o aspecto do líder.

Figura 3 – Construções Virtuosas do Modelo de Patterson



Fonte: Dias e Moraes Filho (2020).

Outro modelo é o de Hale e Fields, descrito no quadro 4, os quais classificam a liderança servidora em três dimensões, são elas: serviço, humildade e visão (COSTA, 2014).

Quadro 4 – Dimensões da Liderança Servidora segundo Hale e Fields (2007)

Dimensão		Definição/Esclarecimento
1	Serviço	Dos colaboradores, da organização ou da sociedade. Inclui orientação aos serviços, desenvolvimentos dos seguidores, gestão organizacional, capacitação dos seguidores, relacionamento estreito e moralidade responsável.
2	Humildade	Colocar o sucesso dos seguidores à frente do próprio sucesso. Inclui poder de relacionamento, vocação altruísta, reestabelecimento emocional, credibilidade, subordinação voluntária e comportamento ético.
3	Visão	Perspicácia combinada com a capacidade de comunicar. Inclui sabedoria, mapeamento persuasivo, influência transformadora e habilidades conceituais.

Fonte: Costa (2014).

Costa (2014) em sua pesquisa sobre “Serviços e Liderança Servidora: analisando as dimensões em serviços de hospedagem”, após revisão de literatura organiza as características da liderança servidora em dois grupos distintos, denominados “características para ter”, as quais o líder servidor e/ou o colaborador precisam identificá-las intrinsecamente em si, como descrito no quadro 5:

Quadro 5 – Atributos/Características que o Líder Servidor precisa ter

Características para ter	Definição
Competência	A competência do líder é essencial para estabelecer confiança. Competência é estar bem qualificado para realizar a função proposta.
Empatia	Essencial para compreender as emoções e necessidades dos indivíduos. Apreciar as circunstâncias que os outros enfrentam. Habilidade de colocar-se no lugar dos outros.
Honestidade	Liderança trata-se de caráter e o atributo de caráter mais importante para estabelecer credibilidade é a honestidade. Na liderança servidora a honestidade baseia-se em dizer a verdade, manter as promessas, ser justo e respeitar a individualidade.
Pioneirismo	Para um líder ser pioneiro ele precisa assumir riscos, criar novos caminhos, moldar novas abordagens para problemas antigos e ter crenças e valores fortes que orientarem suas ações. Inovar, experimentar e instigar à mudança. Tomar decisões, aceitar desafios e demonstrar coragem. Buscar o desconhecido para melhores resultados.
Vocação e Altruísmo	Fundamental para a liderança servidora. Desejo de servir e vontade de sacrificar o interesse próprio para o benefício dos outros.

Fonte: Costa (2014).

e “características para fazer”, as quais o líder servidor e/ou o colaborador precisam agir de acordo com as mesmas, como no quadro 6 abaixo descrito:

Quadro 6 – Atributos/Características para fazer – como o Líder Servidor precisa agir

Características para fazer	Definição
Comunicar	A eficácia da liderança depende do desenvolvimento das competências de comunicação. O líder deve articular e comunicar a sua visão. Manter a comunicação aberta, honesta e direta com as pessoas certas nos momentos certos.
Conceituar	Criar oportunidade para si e outras pessoas de gerarem conceitos, definições e/ou atividades. Muitas das ideias não serão uteis, mas outras virão a ser concretizadas. Promover um ambiente que utilize modelos mentais e estimule o pensamento lateral.
Confiar	Confiar em outras pessoas e desenvolver relacionamentos baseados na confiança, trabalhando em um nível mais profundo, significativo e com maior impacto.
Delegar	Fomentar a liderança participativa, delegando competências. Oferecer alternativas e incentivar os colaboradores a tomarem posse das responsabilidades. Delegar para uma qualidade melhor de decisões, para um maior compromisso dos subordinados, para o enriquecimento do trabalho e para melhor gerenciar o tempo dos líderes.
Desenvolver	Emergir como pessoa e como profissional. Criar e aproveitar oportunidades para si mesmo e para outras pessoas de crescer pessoal, profissional, emocional, intelectual e espiritualmente. Identificar as necessidades dos outros e oferecer oportunidades de desenvolvimento.
Encorajar e influenciar	Influenciar os outros por fora da autoridade formal. Usar a persuasão ao invés da posição ou autoridade, para convencer em vez de coagir.
Ensinar	Líderes devem ser professores, uma vez que devem trazer e desenvolver o talento dos outros. Ensinar princípios e valores, equipar e desenvolver para que os seguidores se conduzam. Fornecer um exemplo apropriado.
Ouvir	Ouvir é valorizar as ideias dos outros. Ser receptivo ao que as outras pessoas tem a dizer. Assim, aprendendo mais sobre as necessidades e desejos delas, algo necessário para ajudá-las. Isso ajudar o líder servidor a desenvolver a capacidade de responder de forma proativa.
Prever e ver (visão)	Criar o amanhã. Capacidade de antecipar o futuro e suas consequências. A visão é uma imagem ideal e singular do futuro. Ver o imprevisível. Logo, o papel do líder é estabelecer uma visão estratégica para a organização. A visão deve ser atraente, inspiradora e fortalecedora, uma vez que une os membros da organização. Uma boa visão não se baseia na ambição egocêntrica, e sim, incorpora um sistema de valores que protege e promove a integridade organizacional, incentivando a aprendizagem e a adaptação.
Reestabelecer	Procurar maneiras de melhorar a si mesmo e aos outros em questões emocionais. Indivíduos, equipes e organizações podem ter necessidade de melhora. Reconhecer quando e como promover o processo de cicatrização de problemas emocionais (esperanças, sonhos, decepções e etc.).

Considerado um dos principais modelos de mensuração da liderança servidora, o qual serviu de aporte teórico desta pesquisa, o modelo de atributos/dimensões desenvolvido por Van Dierendonck e Nuijten (2011) (apêndice B/ anexo C), reúne, segundo os autores as principais características da liderança servidora.

Nomeado como SLS (*Servant Leadership Survey* - Pesquisa de Liderança Servidora), o instrumento de medição foi construído a partir de oito dimensões caracterizada como comportamentos essenciais do líder servidor, assim classificadas: *Empowerment* (fortalecimento); Apoio/suporte; Responsabilidade; Perdão; Coragem; Autenticidade; Humildade e Mordomia/Administração (MARTINS, 2019).

De acordo com Martins (2019), o SLS fornece uma ideia clara da liderança servidora mostrando onde melhorias podem ocorrer a nível individual e organizacional, como também, pode fornecer um ponto inicial de grande valia para a formação do desenvolvimento do líder servidor. O quadro 7, estruturado com base em Van Dierendonck (2011), apresenta um resumo das principais características da liderança servidora relacionadas as diferentes dimensões de medição:

Quadro 7 – Resumo das Principais Características da Liderança Servidora Relacionados às Dimensões de Medição – Van Dierendonck (2011)

Principais Características	Laub (1999)	Wong; Davey (2007)	Barbudo; Wheeler (2006)	Dennis; Bocamea (2005)	Liden, Wayne, Zhao e Henderson (2008)	Sendjava, Sarros e Santora (2008)	Van Dierendonck; Nuijten (2011)
Capacitando e Desenvolvendo Pessoas	Desenvolve pessoas	Servir e desenvolver outros;	-	Empowerment;	Empoderamento;	Influência transformadora	Empowerment
Humildade	Liderança compartilhada	Consultar e envolver outros	Chamada altruística	Confiar	Ajudar os subordinados a crescer e ter sucesso	Subordinação voluntária	Humildade
Autenticidade	Exibe autenticidade	Humildade e abnegação	-	Humildade	Colocar os subordinados em primeiro lugar	Autêntico;	Apoio/Suporte
Aceitação Interpessoal	Valoriza as pessoas	Modelagem de integridade e autenticidade	Cura emocional	-	-	Espiritualidade transcendental	Autenticidade
Fornecendo Direção	Fornecendo liderança	-	Mapeamento persuasivo	Amor Ágape	Cura emocional	Relacionamento de aliança	Perdão
Mordomia (Na Bíblia o termo está relacionado a todo serviço que é realizado para Deus; é a administração dos bens espirituais e materiais) Lima (2019, p. 7).	Constrói comunidade	Inspirando e influenciando outras pessoas	Mordomia organizacional; Sabedoria	Visão	Habilidades conceituais	-	Coragem; Responsabilidade
		-			Criação de valor para a comunidade; Comportando-se de forma ética	Moralidade responsável	Mordomia/ Administração

Fonte: Baseado em Van Dierendonck (2011); Florêncio Júnior (2021).

Na concepção de Rossi *et al.* (2021) “essas características e esses conjuntos de aptidões e atributos comuns nas práticas da liderança servidora não se alteram, apesar da rápida mudança que inúmeras empresas e organizações enfrentam”. Desse modo, a liderança servidora intenta envolver outras pessoas nas tomadas de decisões e assim apresenta alto comportamento ético, moral e atencioso, tendo como preocupação básica contribuir para o desenvolvimento dos trabalhadores ao tempo que também auxilia na melhoria da qualidade da vida organizacional, já que é um modelo de liderança que afastar-se dos modelos autoritários/autocráticos e hierárquicos presentes nos demais estilos de liderança. Podendo, assim ser considerada um meio de estreitar a relação com os diferentes públicos da organização (ROSSI *et al.*, 2021).

2.2.3 Contextualização do Modelo “*Servant Leadership Survey* – SLS”

O presente estudo baseou-se no modelo de Pesquisa de Liderança Servidora (*Servant Leadership Survey* - SLS) desenvolvido e conceptualizado por Van Dierendonck e Nuijten (2011) - (apêndice B/ anexo C), por serem as oito dimensões propostas pelos autores condizentes com a proposta da presente pesquisa, principalmente por ser um instrumento de fácil entendimento, utilização e aplicação e que abrange os aspectos essenciais do comportamento de um líder servo, pois estabelece, define e operacionaliza os principais recursos da liderança servidora, e também por poder ser aplicado e utilizado em diferentes configurações e contextos organizacionais como o acadêmico (VAN DIERENDONCK; NUIJETEN, 2011).

Para Van Dierendonck e Nuijten (2011), a contribuição mais importante do SLS para o desenvolvimento da liderança servidora, se dá pelo fato de ser este o primeiro instrumento que inclui os elementos essenciais do líder servidor na literatura sobre liderança, por ser uma ferramenta que não apenas mede o “servo”, mas também a parte “líder” da liderança servidora. É um modelo que se concentra no relacionamento líder-seguidor medido a partir da perspectiva do seguidor. O SLS foi desenvolvido com o intuito de solucionar algumas deficiências encontradas em pesquisas anteriores. O referido modelo de pesquisa consiste em oito dimensões, compostas de 30 itens (variáveis), caracterizadas como comportamentos essenciais de um líder servidor: *Empowerment* (dimensão ligada a um conceito motivacional); Apoio/suporte (dimensão pela qual o líder se coloca em segundo plano); Responsabilidade (dimensão que fornece um meio de obter autorrespeito); Perdão (demonstra a

capacidade do líder em perdoar e entender o outro, qualidade inestimável a qualquer ser humano); Coragem (significa a vontade de se levantar e lutar pelo que se acredita); Autenticidade (mede o quanto o líder é verdadeiro consigo mesmo); Humildade (dimensiona a capacidade do líder em ousar admitir que não é infalível e que comete erros); e Mordomia/Administração (está intimamente relacionada à responsabilidade social, lealdade e trabalho em equipe tendo em vista o bem máximo dos liderados), que segundo os autores, são dimensões de fácil interpretação, podendo o SLS ser usado em diferentes configurações e contextos.

Pois, essas dimensões abarcam a maior parte dos aspectos importantes da liderança servidora, por incluir características/comportamentos essenciais ao líder servidor que foram negligenciadas em outras escalas de liderança, vindo a ser, conforme entendimento dos autores, o SLS, um instrumento psicometricamente válido e confiável para medir a liderança e que quando comparado as outras ferramentas de mediação já existentes, o SLS é o primeiro a incluir as dimensões da responsabilidade, da coragem e o do perdão para medir o comportamento do líder servidor. O quadro 8 apresenta um resumo das oito dimensões desenvolvidas e validadas por Van Dierendonck e Nuijten (2011).

Quadro 8 – Dimensões da Liderança Servidora (Van Dierendonck e Nuijten, 2011)

Oito Dimensões/ características/ comportamentos essenciais de um Líder Servidor	
Dimensão	Esclarecimento/definição
1 Empowerment (Fortalecimento)	Um conceito motivacional, que permite o encorajamento e desenvolvimento pessoal, visa promover autoconfiança nos seguidores e lhes dá uma sensação de poder pessoal;
2 Apoio/Suporte (Standing back)	O líder dar prioridade ao interesse dos outros primeiro, e dá-lhes o apoio e créditos necessários; É recuar para segundo plano quando o trabalho foi concluído com sucesso.
3 Responsabilidade (Accountability)	Responsabilizar os outros por tarefas que eles possam controlar, fazendo com que o indivíduo seja responsável por seus resultados;
4 Perdão (Forgiveness)	Capacidade de esquecer os erros percebidos, sem levar rancor para outras situações, em outras palavras, empatia;
5 Coragem (Courage)	Comportamento proativo e criação de novas maneiras, depender de valores e convicções que governam suas ações;
6 Autenticidade (Authenticity)	Ser fiel a si mesmo, expressar-se de maneira condizente com seus pensamentos e sentimentos, de tal maneira que seu comportamento profissional seja secundário a quem o indivíduo é como pessoa;
7 Humildade (Humility)	Reconhecer suas limitações, e procurar ativamente a contribuição dos outros, a fim de superar suas limitações;
8 Mordomia ou Administração (Stewardship)	Representada por sentimento de identificação com o senso de obrigação com o bem comum e que vai além do próprio interesse pessoal. Mordomia está intimamente relacionada a responsabilidade social, lealdade e trabalho em equipe.

Fonte: Baseado em Van Dierendonck e Nuijten (2011); Martins (2019).

De acordo com Campos (2022) o modelo validado por Van Dierendonck e Nuijten (2011), teve um grande impacto no universo da investigação organizacional, pois seu surgimento se dá em um período em que o foco estava na sociedade como um todo, o que gerava uma maior necessidade de estilos de liderança que tivessem uma maior preocupação com as pessoas. A autora explica que o modelo se diferencia dos demais modelos de liderança servidora por se conceptualizar em termo de antecedentes, comportamentos, processos mediadores e consequentes (CAMPOS, 2022).

Conforme Van Dierendonck e Nuijten (2011) os resultados por eles obtidos mostram que o *Servant Leadership Survey* (SLS) tem validade convergente com outras medidas de liderança e também adiciona elementos exclusivos ao campo de liderança. Além de ser a primeira medida em que a estrutura fatorial subjacente foi desenvolvida e confirmada em diversos estudos de campo em dois países (Reino Unido e Holanda). Podendo, assim, ser utilizado em estudos futuros para testar as premissas subjacentes à teoria da liderança servidora, pois fornece uma imagem clara dos(as) principais atributos/qualidades/características da Liderança Servidora, mostrando também onde melhorias podem ser aplicadas tanto no nível individual quanto organizacional.

No entendimento dos recém citados autores, é necessário reconhecer que nenhuma medida pode capturar totalmente e operacionalizar um construto tão complexo quanto o da liderança servidora e que é preciso que existam mais estudos comparando as diferentes medidas para melhorar o entendimento do valor real do líder servo dentro das organizações modernas. Van Dierendonck e Nuijten (2011) ainda chamam a atenção para o fato de que, apesar do estudo desenvolvido por eles ser bastante abrangente, é necessário reconhecer as limitações do estudo, já que o foco principal foi construir um instrumento confiável e válido de liderança servidora. No entanto, eles afirmam que os dados apresentados no estudo dão a devida confiança de que o instrumento reúne as qualidades psicométricas para medir a liderança servidora de forma confiável e válida, e com o SLS se tem um instrumento que pode ser usado para estabelecer os efeitos da liderança servidora em indivíduos e organizações (VAN DIERENDONCK; NUIJETEN, 2011).

Na próxima seção é apresentado um comparativo da liderança servidora com outros estilos de liderança.

2.3 Comparando a Liderança Servidora com Outros Estilos de Liderança

Ao fazer comparativos da liderança servidora com outras teorias de liderança, Van Dierendonck (2011), explica que as teorias de liderança estão cada vez mais reconhecendo o processo complexo que a liderança de fato é. E que, a liderança servidora, por ter um foco nos seguidores e no comportamento ético faz parte das teorias emergentes de acordo com o foco acadêmico anterior da liderança transformacional e carismática.

Segundo o autor, a liderança servidora tem muitos paralelos com a liderança transformacional, porém, ela vai além dessa liderança, pois, enquanto o líder transformacional tem uma preocupação maior com o uso estratégico de seguidores para atingir os objetivos organizacionais, ou seja, a lealdade primária desses líderes é para com a organização. O líder servidor está genuinamente preocupado em servir os seguidores, sendo seu foco principal as pessoas dentro da organização. Vindo assim, a liderança servidora a se diferenciar da teoria transformacional por ser uma liderança que se concentra na humildade, autenticidade e aceitação interpessoal (VAN DIERENDONCK, 2011).

A liderança servidora também pode ser relacionada à liderança ética, que vem a ser uma “abordagem mais normativa que se concentra na questão do comportamento adequado nas organizações”, ambas as teorias compartilham características como “cuidado com as pessoas, integridade, confiabilidade e serviço ao bem de todos” (VAN DIERENDONCK; NUIJETEN, 2011).

Outro estilo de liderança a ser comparado com a liderança servidora é o da liderança autêntica, a qual propõe a construção de organizações mais autênticas, de líderes mais autoconscientes e de relações mais transparentes e éticas. Contudo, esse estilo de liderança compreende um fenômeno mais normativo (que apresenta como devem ser as ações do líder) do que uma teoria descritiva. Nesse estilo de liderança o líder age de modo mais correspondente e fiel a seu “próprio eu” (ROSSI *et al.*, 2021).

Comparando a liderança autêntica com as características da liderança servidora, Van Dierendonck (2011) afirma que é possível ver a sobreposição com duas características, que são a autenticidade e a humildade.

O quadro 9 demonstra as aproximações e os distanciamentos entre liderança servidora e liderança autêntica

Quadro 9 – Aproximação e Afastamento entre Liderança Servidora e Autenticidade

Dimensões	Autêntica	Servidora
Papel do Líder	Conhecer a si mesmo	Servir aos liderados
Natureza	Normativa	Normativa
Componente Moral	Responsabilidade ética e moral.	Responsabilidade ética e moral.
Resultados Esperados	Espera-se a realização pessoal a partir do autoconhecimento.	Espera-se a satisfação e a realização pessoal do liderado.
Nível Individual	Desejo de autoconsciência	Desejo de servir
Nível Interpessoal	Líder transmite otimismo	Líder serve ao liderado
Nível do Grupo	Líder cria um forte sentimento de identificação com os membros.	Líder serve ao grupo para atender as necessidades dos membros.
Nível Organizacional	Líder trabalha o engajamento e comprometimento para diminuir o <i>turnover</i> e o <i>absenteísmo</i> .	Líder prepara a organização para servir à comunidade.
Nível Social	Líder abre espaço para uma cidadania organizacional, podendo expandir para sociedade.	Líder deixa um legado positivo para a melhoria da sociedade.

Fonte: Rossi *et al.* (2021).

A teoria da troca líder-membro (LMX, Leader - Member Exchange), descreve a relação entre um seguidor como uma relação de troca, ou seja, aqui os líderes usam do seu poder de posição para desenvolver relações de trocas de forma individual com os seguidores, abordando cada membro de sua equipe individualmente. Nessa relação, é essencial que haja o respeito pelas capacidades de cada um, a confiança recíproca e a expectativa de parceria entre líder e liderados (VAN DIERENDONCK; NUIJETEN, 2011).

Assim, a principal premissa dessa teoria vem a ser o relacionamento individualizado de troca entre o líder e o liderado, sendo a construção do papel do subordinado definida pelos dois, líder e subordinado, pois, grande parte dos líderes

constroem uma relação especial com um pequeno grupo de pessoas (grupo de dentro) de sua confiança, que atuam como conselheiros e assistentes, sendo a relação com os demais liderados (grupo de fora) substancialmente diferente, com nível de influência mútua relativamente baixo (ONO; BONASSI; SILVA; MALHEIRO, 2021).

A liderança carismática, conforme Amorim, Maia e Santos (2023), é um processo que envolve mudança dos indivíduos e desperta maior motivação e satisfação por parte dos liderados na realização das tarefas, principalmente pelo fato de admirarem e gostarem de seus líderes.

Van Dierendonck e Nuijten (2011) afirmam que os líderes carismáticos são semelhantes aos líderes servidores no sentido de que ambos têm objetivos claros para seus seguidores, são corajosos, comunicam altas expectativas para os liderados e expressam confiança nas habilidades dos seguidores para atender a essas expectativas. Quanto às suas diferenças, eles explicam que o líder carismático é diferente do líder servidor, por apresentar características que incluem comportamento dominante e manipulador, sem demonstrar consideração pelos benefícios dos outros (VAN DIERENDONCK; NUIJETEN, 2011).

Já a liderança capacitadora, a qual tem suas origens na teoria cognitiva social e na pesquisa participativa de estabelecimento de metas, a perspectiva do subordinado e as ações do líder para envolver outras pessoas na tomada de decisões são fatores centrais dessa teoria. Assim, uma das características da liderança servidora “capacitar e desenvolver pessoas”, é semelhante à liderança capacitadora, pois tem foco na delegação de autoridade para aumentar a motivação dos liderados, acentuando a responsabilidade ao dar aos liderados metas claras pelas quais lutar, mas, também responsabilizá-los por alcançar essas metas. No entanto, a teoria da liderança servidora pode ser vista como uma visão mais elaborada do líder (VAN DIERENDONCK, 2011).

Quanto à teoria da liderança espiritual, Dias (2018) esclarece que os autores que trabalham para explicar a liderança espiritual apontam duas correntes: os que relacionam liderança com aspectos da religiosidade (credos); e aqueles que defendem a espiritualidade como um sentido de preenchimento e motivação interior, independente de religião, podendo assim ser definida como uma abordagem que tem como objetivo “motivar intrinsecamente o líder e os liderados, por meio do entendimento dos valores, atitudes e comportamentos necessários, criando um sentimento de preenchimento interior pela participação de todos” (DIAS, 2018).

Dessa forma, a liderança espiritual apresenta semelhanças com a liderança servidora, pois, conforme entendimento de Van Dienrendonck (2011) definições recentes de espiritualidade no local de trabalho concentra-se em valores e práticas organizacionais semelhantes ao da liderança servidora. Pois o líder servo estabelece metas, torna o trabalho significativo e desenvolve os pontos fortes dos liderados, do mesmo modo, a facilitação espiritual no trabalho desenvolve um senso de significado no trabalho e se concentra em valores organizacionais que levam a um sentimento de conexão com os outros.

E por fim, outro estilo de liderança a ser comparado com a liderança servidora vem a ser o transacional, no qual a liderança ocorre através da recompensa, onde os liderados recebem de seus líderes desejos específicos em troca do cumprimento da tarefa (ISRAEL, 2021). Nessa abordagem, os líderes não individualizam as necessidades dos seguidores e se concentram em seu desenvolvimento pessoal, nesse estilo de liderança o líder estabelece padrões de conformidade e desempenho e pode punir os liderados por não cumprirem esses padrões. Assim, a punição é um comportamento que se vislumbra que o líder servo não venha a ter para com seus liderados (VAN DIERENDONCK, 2011).

Na seção a seguir serão apresentadas pesquisas correlatas que contribuíram na fundamentação desta pesquisa.

2.4 Pesquisas Correlatas

Conforme entendimento de Furtado (2019), em função da complexidade que acompanha qualquer estudo que vise produzir conteúdo sobre um determinado tema, como no caso a temática liderança servidora, torna-se cada vez mais essencial por parte dos pesquisadores buscar outros trabalhos que se identifiquem e sirvam de base para suas ideias.

Assim, seguindo tal entendimento, nesta subseção serão abordadas algumas pesquisas a nível nacional que contribuíram na importância do presente estudo, como é o caso do trabalho de conclusão de curso de Graduação em Administração de Florêncio Júnior (2021), o qual aplicou sua pesquisa em uma organização do ramo varejista, buscando identificar a visão dos funcionários quanto ao exercício da liderança servidora na empresa e que, para tanto, também adotou como instrumento de coleta de dados a ferramenta desenvolvida e validada por Van Dierendonck e

Nuijten (2011), a qual mensura a liderança servidora por meio de oito dimensões (*Empowerment*; Apoio/suporte; Responsabilidade; Perdão; Coragem; Autenticidade; Humildade e Mordomia/Administração). A amostra foi composta por 41 colaboradores da organização investigada, que responderam ao questionário numa versão impressa e após a análise dos resultados o autor concluiu que os líderes da empresa examinada, possuem aspectos característicos da liderança servidora (FLORÊNCIO JUNIOR, 2021).

Segundo o autor, a liderança se tornou essencial em qualquer tipo de organização humana, sendo necessária em todas as funções administrativas, pois para o administrador é fundamental conhecer a natureza humana como também saber conduzir as pessoas para o melhor desempenho das suas funções.

Por isso, seguindo o mesmo entendimento acima citado sobre a importância da liderança servidora para qualquer tipo de organização e funções administrativas, esta pesquisa buscou mensurar o nível de importância dada pelos estudantes de Administração e Teologia de uma instituição de ensino superior aos principais atributos/características da liderança servidora, pois como futuros profissionais das áreas de administração e teologia, os mesmos atuarão como agentes de transformação nas organizações, tendo como responsabilidade e missão liderar e conduzir o mais diversificado grupo de pessoas. Sendo assim, essa liderança ser marcada mais pelo serviço ao próximo e valorização dos subordinados do que pela obtenção de lucros e resultados.

Fazendo uso do mesmo instrumento de pesquisa desenvolvido e validado por Van Dierendonck e Nuijten (2011), em seu estudo sobre Liderança Servidora, Martins (2019) abordou o tema no ambiente acadêmico com alunos de Administração da UFPE do campus Agreste, matriculados no semestre 2019.1, com o intuito de identificar possíveis aspectos da liderança servidora percebidos pelos referidos alunos, com base nas oito dimensões do instrumento de pesquisa de “Van Dierendonck e Nuijten”. Para a autora, a compreensão mais aprofundada nas pesquisas sobre liderança servidora pode ser o início de transformação no meio organizacional, quando levado em consideração as contribuições positivas desse fenômeno. Em suas considerações finais Martins (2019), informa que a análise de seu estudo apontou que para o grupo estudado, das oito dimensões analisadas as que apresentaram escala com maior grau de importância foram (*empowerment*, perdão e

humildade) e cinco dimensões em uma escala mediana de importância (apoio/suporte, responsabilidade, coragem, autenticidade e administração).

Assim como no estudo de Martins (2019), esta pesquisa também teve como campo de estudo o ambiente acadêmico, tendo como população amostral acadêmicos dos cursos de Administração e Teologia de uma IES Cristã Privada localizada no interior da Bahia, a qual teve como objetivo Identificar na percepção dos referidos acadêmicos, quais aspectos da liderança servidora são mais valorizados por eles, buscando com isso mensurar o grau de importância atribuída pelo grupo respondente a cada dimensão do instrumento de pesquisa (SLS) de Van Dierendonck e Nuijten (2011), como também observar o grau de conhecimento dos mesmos quanto a temática da liderança servidora.

Da mesma forma, Ribeiro e Bento (2013) abordaram a liderança servidora no ambiente acadêmico, tendo em sua pesquisa como população amostral diretores de escolas de ensino médio e básico, com a finalidade de identificar e avaliar comportamentos característicos de um líder servidor, na opinião dos docentes dessas instituições, utilizando como instrumento de pesquisa a escala “*Servant Leadership: development of a multidimensional measure and multilevel assessment*” desenvolvida por Liden *et al.* (2008) que diferente das oito dimensões de Van Dierendonck e Nuijten (2011), está fundamentada em sete comportamentos (competências conceituais): “empoderamento, ajudar os subordinados a crescer, colocar os subordinados em primeiro lugar, comportamento, bem-estar emocional e criar valor para a comunidade” (RIBEIRO; BENTO, 2013).

Continuando no campo acadêmico, Pino, Avencillas e Lozano (2020) contribuíram para o tema ao estudarem a “Liderança servidora e satisfação no trabalho em mestrados em Administração de Empresas”. O estudo teve como objetivo validar o efeito positivo da liderança servidora na satisfação do trabalho, usando como base a teoria da aprendizagem social, buscando mensurar o grau de identificação dos alunos de MBA com um estilo de liderança servidora em seu ambiente de trabalho. Os autores ressaltam que é preciso saber o quão positiva é a percepção dos alunos de MBA em relação às características de um líder servidor, já que nas escolas de negócios e nos centros de treinamento em liderança os estilos de liderança mais estudados vêm a ser o transformacional e o transacional, e chamam a atenção para o fato de que não foram encontrados estudos que tenham medido o ponto de vista de alunos de MBA em relação ao estilo de liderança servidora. A

amostra foi composta de 225 alunos de mestrado em administração, e os resultados corroboraram a influência positiva da liderança servidora na satisfação profissional dos funcionários (PINO; AVENCILLAS; LOZANO, 2020).

Na sua dissertação de mestrado em Administração e Desenvolvimento Rural, intitulada de “Liderança Servidora: um estudo em uma Organização Nova Comunidade”, Dias (2018) realiza sua pesquisa sobre a Liderança Servidora em uma instituição sem fins lucrativos, a qual teve como objetivo analisar as principais características da Liderança Servidora que estão presentes na Família da Esperança pela percepção de integrantes que residem no Brasil. Para a coleta de dados foi adotado por ele o instrumento desenvolvido e validado por Dennis e Bocarne (2005), a partir do modelo de mensuração de Patterson (2003), na versão em português elaborada por Luz (2011); a amostra foi constituída de 301 membros da instituição, os quais responderam um questionário em versão *online*. Como resultado da pesquisa, o autor conclui que o cenário organizacional pesquisado apresenta aderência aos conceitos da liderança servidora apontados por Patterson, e também ficou constado a “construção de dez fatores (altruísmo, humildade, confiança, encorajador, mediador, valores morais, modesto, visão, serviço e benfeitor) que parecem aderir aos pressupostos teóricos comumente associados ao tema” (DIAS, 2018).

Desse modo, como afirma Furtado (2019) a partir destes estudos, é possível perceber a necessidade e importância da realização de mais pesquisas sobre a temática da liderança servidora no Brasil, tanto com o desenvolvimento de estudos empíricos quanto teóricos, principalmente fora do ambiente organizacional, como no contexto do ensino de graduação e pós-graduação.

No presente capítulo, buscou-se descrever a evolução histórica das principais teorias da liderança, bem como apresentar os principais conceitos e atributos/características da liderança servidora, apresentando também os principais estudos que serviram de fundamentação para esta pesquisa

Dessa forma, no capítulo a seguir é feita a explanação quanto à metodologia utilizada nesta pesquisa acerca do tema da liderança servidora.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia vem a ser o estudo da organização, dos caminhos a serem percorridos para se realizar uma pesquisa ou um estudo, ou para se produzir ciência, ou seja, configura-se como a forma pela qual serão abordados todos os procedimentos para se chegar ao resultado final (FURTADO, 2019).

Dessa forma, o presente capítulo apresenta as informações relativas ao procedimento metodológico que embasou a construção e execução desta pesquisa. Serão fornecidas informações sobre a natureza, o delineamento da pesquisa, população e a amostra da pesquisa, os instrumentos de coleta de dados utilizados, além dos métodos de coleta e análise dos dados.

3.1 Natureza e Delineamento da Pesquisa

Uma pesquisa pode ser compreendida como sendo uma fórmula que busca atender aos problemas com respostas sensatas e ordenadas, com o objetivo de criar um procedimento em constante movimento de várias fases, desde o seu começo até a apresentação dos resultados (FREITAS *et al.*, 2000).

Assim, o presente estudo caracteriza-se quanto ao propósito como uma pesquisa exploratória-descritiva de natureza quantitativa. Pois, enquanto exploratória a pesquisa busca familiarizar-se com o tópico ou identificar os conceitos iniciais sobre um tópico, com finalidade em torná-lo mais claro ou de construir suposições (FURTADO, 2019). E enquanto pesquisa descritiva, conforme ensinam Freitas *et al.* (2000) “é aquela que busca identificar quais situações, eventos, atitudes ou opiniões estão manifestos em uma população”, em outras palavras, é quando se aplica em descrever características ou comportamentos de uma dada população, sem, no entanto, se obrigar em explicar o fenômeno que descreve” (DIAS; MORAES FILHO, 2018).

Desse modo, o caráter exploratório do presente estudo se dá pela investigação de uma nova abordagem, carente de estudos, possibilitando sua compreensão. E em sendo uma pesquisa de caráter exploratório, utilizará o método de pesquisa bibliográfica com consulta em livros, revistas especializadas, artigos científicos, teses

que versam sobre o tema, periódico CAPES, revistas especializadas e *sites* especializados. É também, descritiva por objetivar a descrição de um fenômeno, no caso em questão, o da Liderança Servidora.

Utilizando também da abordagem quantitativa, pois conforme explicam Silva e Menezes (2005), em uma pesquisa tudo pode ser quantificável, pois informações e opiniões obtidas podem ser transformadas em dados numéricos, para se chegar aos dados de classificação e de análise. Para tanto, os autores ressaltam que para isso ocorrer é preciso utilizar recursos e técnicas da estatística, tais como porcentagem, moda, mediana, média, desvio padrão, e outros. No estudo em pauta foram utilizados recursos da estatística descritiva (FURTADO, 2019). Os construtos que guiaram a pesquisa foram Liderança, Liderança Servidora e Dimensões.

Quanto ao número de momentos ou pontos no tempo em que os dados foram coletados, o método utilizado foi o de corte-transversal (*cross-sectional*) com fonte primária de dados, feito com dados de um dado período, de um só momento, em que o foco esteve no momento da realização da pesquisa (FREITAS *et al.*, 2000).

Em relação aos meios e procedimentos técnicos, o estudo vem a ser uma pesquisa de campo, já que essas são pesquisas que tendem a uma investigação empírica no lugar onde acontece ou aconteceu um fato ou que organiza elementos para explicá-los (VERGARA 2005 apud FURTADO, 2019), classificando-se também como um levantamento do tipo *survey*, justamente por buscar informações diretamente com um grupo de interesse (neste caso os estudantes dos cursos de Administração e Teologia de uma IES Cristã Privada do interior da BA). Para Freitas *et al.* (2000) a pesquisa *survey* pode ser descrita como a “obtenção de dados ou informações sobre características, ações ou opiniões de determinado grupo de pessoas, indicado como representante de uma população-alvo, por meio de um instrumento de pesquisa, geralmente um questionário”. Dessa forma, para a coleta de dados foi utilizado um questionário estruturado como instrumento na forma de questionário anônimo (mantendo-se o sigilo e a confidencialidade das informações), para mensuração estatística descritiva dos resultados. Assim, na pesquisa realizada os respondentes não foram identificados, ficando assim, as informações em sigilo, por se tratar de pesquisa de percepção de acadêmicos relativa à liderança servidora.

A próxima seção aborda a seleção da população objeto de estudo, bem como os critérios que determinaram sua amostra.

3.2 População e Amostra (ou sujeitos da pesquisa)

3.2.1 Objeto de Estudo

A população diz respeito a um conjunto marcado por elementos que tem determinadas características em comum, enquanto que a amostra vem a ser uma parte da população selecionada, de acordo com algum critério de representação (FURTADO, 2019).

Assim, a população escolhida para o desenvolvimento desta pesquisa foram estudantes dos cursos de Bacharel em Administração e Bacharel em Teologia de uma IES Cristã Privada, classificada como instituição sem fins lucrativos, confessional e filantrópica, com sistema de internato, localizada no interior da Bahia.

A instituição, é pertencente a Rede Adventista de Educação, é uma rede de escolas, colégios internos e faculdades mantidos e orientados pela Igreja Adventista do Sétimo Dia.

De acordo com o *site* oficial da instituição (www.educacaoadventista.org.br), a rede de educação foi fundada no ano de 1853, na cidade de Potsdam, Nova York, EUA, e está localizada em 165 países, possuindo mais de 2.000.000 estudantes. A rede de ensino, tem sua base em princípios cristãos e valores permanentes, tendo como compromisso não apenas a qualidade pedagógica e o aperfeiçoamento do desempenho escolar do aluno, mas a sua formação integral. Conta com infraestrutura moderna, segura e professores qualificados. No Brasil, a Educação Adventista está presente há mais de 120 anos participando do sistema de ensino oficial brasileiro, classificada como instituição privada sem fins lucrativos, confessional e filantrópica. Com uma experiência educacional tradicional, inovadora, mundial e centenária, encontra-se entre as maiores redes confessionais do mundo. Até o ano de 2022 a Rede de ensino era composta de 520 unidades escolares em todos os níveis de ensino (do infantil ao superior), sendo oito as instituições de ensino superior.

Como instituição de ensino seus principais diferenciais são: os princípios cristãos e valores permanentes que busca entender o indivíduo de forma integral (educação, família, honestidade, respeito, solidariedade, cidadania responsável, crescimento espiritual e confiança em Deus são alguns dos seus diferenciais (www.educacaoadventista.org.br).

Nesse contexto, observa-se que a organização em comento possui claramente aspectos que a caracterizam como instituição essencialmente servidora.

Assim, o campus escolhido para aplicação do estudo foi o que fica localizado na cidade de Cachoeira, interior da Bahia. Por ser um internato, a IES recebe estudantes de todo o Brasil e também do exterior, advindos de diversos países, tem ensino do infantil ao superior. É destaque na formação de profissionais com alta taxa de empregabilidade e um intenso envolvimento social, resultado de alta qualificação docente, inovadoras metodologias acadêmicas, destaque em pesquisas científicas, protagonismo discente e um aprendizado sólido e prático (<https://www.adventista.edu.br>).

A IES foi fundada no ano de 1977, com regime de internato, e seu primeiro curso de Ensino Superior foi o curso de Bacharel em Administração, que teve a primeira turma funcionando no ano de 1998, o curso de Bacharel em Teologia foi reconhecido como de ensino superior pelo MEC no ano de 2004, sendo o segundo curso livre de Teologia a ser reconhecido como de nível superior no Brasil, daí sua importância histórica para o ensino brasileiro. Hoje, a instituição conta com 13 cursos de ensino superior contando com os dois já citados, são eles: Bacharel em Administração, Bacharel em Ciências Contábeis, Direito, Enfermagem, Fisioterapia, Medicina Veterinária, Nutrição, Odontologia, Pedagogia, Psicologia, Bacharel em Teologia, Tecnólogo em Gestão da Informação, Tecnólogo em Gastronomia. É uma instituição de ensino alicerçada na cosmovisão bíblica, comprometida com a obra cristã da redenção e a formação integral de profissionais competentes para o exercício responsável da cidadania e o serviço à comunidade. (<https://www.adventista.edu.br>)

Segundo dados fornecidos diretamente pela instituição, na contagem geral de cursos de nível superior, a instituição tem atualmente matriculados 1.911 alunos. Deste quantitativo, o curso de Administração tem 90 alunos matriculados e o curso de Teologia tem 230 alunos matriculados, totalizando os dois cursos um universo populacional de 320 alunos, objeto de estudo desta pesquisa. Na amostra estudada foram identificados, cinco alunos estrangeiros, advindos da Venezuela, Uruguai, Haiti, Angola e Moçambique. O curso de Administração tem seu funcionamento apenas no turno da noite, enquanto que o curso de Teologia funciona apenas no turno da manhã. No momento da pesquisa, estavam em funcionamento os períodos ímpares (1º; 3º; 5º e 7º) de cada curso.

Assim, a escolha específica dessa instituição de ensino se deu por sua importância no contexto social no qual está inserida e pelo fato de ser uma instituição diferenciada estruturada no modelo de internato e por ela possuir características específicas de uma organização servidora.

E dessa amostra, objeto de estudo, se deu pela identificação da autora de observar a percepção dos estudantes de Administração e Teologia a respeito do construto Liderança Servidora, e pelo fato de os cursos de Administração e Teologia formarem profissionais que irão ao campo e atuarão como líderes na gestão de organizações das mais diversas áreas, e lidarão com os mais variados tipos de pessoas. Além disso, a pesquisadora possui acesso à organização, por ter sido funcionária, tendo trabalhado na secretaria e coordenação do curso de Teologia, e também por ter sido aluna da segunda turma do curso de administração, o que facilitou a coleta de dados e o acesso aos alunos pesquisados.

3.2.2 Amostra

Assim, o presente estudo trata-se de uma pesquisa dirigida à população dos 320 alunos matriculados nos cursos de Administração e Teologia de uma IES Cristã Privada localizada no interior da Bahia. Portanto, a amostra foi formada pelos 225 estudantes (146 respondentes do curso de Teologia e 79 respondentes do curso de Administração), que responderam ao questionário durante o período de aplicação, correspondendo esse número a 70,3% do total dos alunos matriculados nos dois cursos pesquisados, sendo este o número de retorno alcançado, ou seja, todos responderam ao questionário.

O tipo amostral deste estudo é não probabilístico, e foram utilizadas técnicas de amostragem por conveniência. A amostra foi escolhida aleatoriamente, seguindo o critério do aluno estar matriculado até o momento da aplicação do questionário. A amostra escolhida pretende alcançar os objetivos propostos para este trabalho.

3.3 Instrumento de Coleta de Dados

Como forma de coleta de dados, foi aplicado um questionário, no modelo original de oito dimensões e 30 itens desenvolvido e validado por Van Dierendonck e Nuijten (2011), na versão em português elaborada por Martins (2019) e revisado para este estudo por um professor de língua inglesa.

O modelo *Servant Leadership Survey* (SLS) de Van Dierendonck e Nuijten (2011) para mensuração da liderança servidora está estruturado em oito Dimensões que caracterizam os comportamentos inerentes a um líder servo, sendo elas: *Empowerment*/Fortalecimento (questões: 1-4, 12, 20 e 27); Apoio/suporte (questões 5, 13 e 21); Responsabilidade (questões 6, 14 e 22); Perdão (questões 7, 15 e 23); Coragem (questões 8 e 16); Autenticidade (questões 9, 17, 24 e 28); Humildade (questões 10, 18, 25, 29 e 30) e o construto classificado como Mordomia/Administração (questões 11, 19 e 26).

O modelo diferencia-se dos demais modelos existentes sobre a liderança servidora, por se conceptualizar em termos de antecedentes, comportamentos, processos mediadores e consequentes (CAMPOS, 2022). A adoção deste instrumento de coleta de dados se deu por seu conteúdo atender aos objetivos deste estudo, por possuir os construtos que melhor caracterizam os comportamentos de um líder servidor; pela forma e o cuidado da elaboração do modelo pelos autores que buscaram desenvolverem um instrumento válido e confiável para medir os elementos essenciais do líder servidor; e por ser de fácil compreensão e também por já ter sido aplicado em outros estudos como o de Martins (2019), Florêncio Júnior (2021) e Campos (2022). Apesar de já existir versões traduzidas do instrumento realizada por Martins (2019) e Florêncio Júnior (2021), no presente estudo também se procedeu a uma tradução do instrumento original de Van Dierendonck e Nuijten (2011) para o português realizada por um professor de língua inglesa, tradução essa que praticamente não se diferenciou muito das já realizadas pelos dois autores citados. Ademais, optou-se ainda pela adaptação de alguns termos para torná-los mais acessíveis aos respondentes, tendo-se, no entanto, a constante preocupação de não descaracterizar o sentido das questões. Por já ter sido aplicado e validado em outros estudos como os de Martins (2019) e Florêncio (2021) não foi feito pré-teste do

instrumento de pesquisa, condição essa que não gerou nenhuma dificuldade para os respondentes quanto ao entendimento e interpretação das questões.

A Escala de medição utilizada foi a do tipo Likert com valores de 1 a 5, para retirar a hipótese de atribuição de notas às ações/comportamentos indicada(o)s nas questões, e para que os respondentes não tivessem dificuldades em definir seu ponto de vista. O questionário buscou recolher os dados relativos à percepção dos respondentes quanto à importância das variáveis quanto ao conceito de liderança servidora, segundo seu entendimento, considerando a seguinte escala de importância: “1” Não é importante; “2” Pouco Importante; “3” Razoavelmente Importante; “4” Muito Importante” e “5” Extremamente Importante.

O questionário aplicado nesta pesquisa foi dividido em 4 partes. A primeira que consta de uma folha de apresentação em que é feita abordagem quanto à finalidade da pesquisa, onde o questionário é apresentado e são dadas orientações de como realizar o seu preenchimento. A segunda que é composta de questões relativas aos dados demográficos dos respondentes, tais como: curso, período e turno do curso, profissão, gênero, faixa-etária, estado civil, nacionalidade e Estado de origem. A terceira que recolhe os dados inerentes à percepção do respondente quanto à importância das variáveis para as ações relacionadas ao comportamento de um(a) líder servidor, segundo seu entendimento. Nessa parte são apresentadas as 30 questões do instrumento de Van Dierendonck e Nuijten (2011), que caracterizam ações do líder servo, as quais fazem referência às oito dimensões do modelo referido: *empowerment*, apoio/suporte; responsabilidade, perdão, coragem autenticidade, humildade e mordomia/administração. Cada ação é avaliada por meio de uma escala de importância com grau de variação: (1) não é importante; (2) pouco importante; (3) razoavelmente importante; (4) muito importante e (5) extremamente importante. E por último, na quarta parte, foi solicitado que os respondentes informassem se antes desta pesquisa eles já tinha algum conhecimento sobre o tema “Liderança Servidora”, onde esse questionamento busca identificar dentre os respondentes os que já possuíam ou não algum conhecimento do tema, e por quais meios ou situações esse conhecimento foi adquirido.

O contato com a instituição se deu por telefone, WhatsApp e pessoalmente, logo após foi enviado as coordenações dos cursos o instrumento de pesquisa para a devida análise e autorização. Em tendo as coordenações dos cursos concedido a devida

autorização para a realização da pesquisa, foi marcada a data para a realização da mesma.

A aplicação do questionário se deu de forma presencial entre os dias 07, 09 e 12 do mês de junho do corrente ano, nos turnos da manhã e noite, sendo aplicado pela pesquisadora, com autorização e acompanhamento dos coordenadores dos cursos de Administração e Teologia, da permissão dos professores que estavam em sala de aula no momento da aplicação do questionário e com o devido consentimento e aceitação dos respondentes em participarem da pesquisa. O procedimento de aplicação se deu inicialmente com a ida à sala de aula de cada curso, seguida da apresentação da pesquisadora e explicação ao grupo da finalidade do estudo feita pelos coordenadores e da aceitação e consentimento verbal dos respondentes em participarem da pesquisa. Foi explicado aos respondentes que o questionário era anônimo, sem nenhum tipo de identificação, mantendo-se o compromisso de confidencialidade das informações. Logo após foram dadas por parte da pesquisadora as devidas orientações quanto ao preenchimento do instrumento de pesquisa, foi perguntado aos acadêmicos quantos já conheciam a temática liderança servidora. Assim, foi realizada uma breve explanação sobre a referida teoria, e também, foi distribuído um resumo escrito sobre o tema para cada um, levando em consideração que muitos deles não conheciam o tema pesquisado. Todos os respondentes presentes concordaram em participar e foram muito solícitos quanto a terem disponibilidade e atenção para responderem ao questionário. Os questionários foram respondidos em sua totalidade e anonimamente. O tempo que os respondentes levaram para preenchimento do questionário foi em média de 10 a 15 min.

3.4 Análise de Dados

Os dados coletados foram analisados a partir da adoção de procedimentos ligados à estatística descritiva, tomando-se a média por medida de tendência central e a frequência percentual para apuração dos dados, e o desvio padrão por medida de dispersão no esforço de identificar a importância dos comportamentos da liderança servidora na percepção do grupo pesquisado, a partir dos dados coletados no intervalo da escala do tipo *Likert* de 1 a 5, pela qual foi mensurado percentualmente o

grau de importância que os respondentes atribuíram a cada comportamento listado no questionário (APÊNDICE A), considerando-se a seguinte escala de alternativa: 1) não é importante; 2) pouco importante; 3) razoavelmente importante; 4) muito importante; e 5) extremamente importante. Foram também coletados os dados demográficos dos respondentes com o intuito de caracterização do grupo pesquisado. Os dados coletados foram tabulados e processados em planilhas do *software Microsoft Excel*.

No capítulo seguinte proceder-se-á com a análise dos resultados obtidos por meio da estatística descritiva.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

O capítulo tem como objetivo discorrer sobre os resultados desta pesquisa, que contou com a participação de 225 respondentes, dos quais 146 são do curso de Teologia e 79 do curso de Administração, o que corresponde a 70,3% dos 320 alunos matriculados nos dois cursos da IES pesquisada.

Inicialmente serão analisados os dados demográficos por curso, turno de estudo, período, idade, gênero, estado civil, profissão e distribuição dos respondentes por Estado de origem. Em seguida procedeu-se às análises descritivas dos dados quanto a importância dos comportamentos da liderança servidora, com base nas oito dimensões criadas no instrumento de pesquisa de Van Dierendonck e Nuijten (2011).

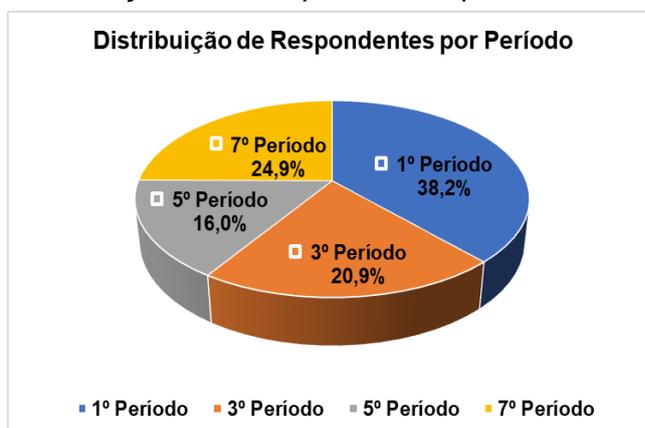
4.1 Dados Demográficos da Amostra

4.1.1 Distribuição dos Respondentes por Curso, Período e Turno

Em análise aos dados coletados referentes à distribuição dos respondentes por curso, períodos e turnos, verificou-se que o maior percentual por curso é dos alunos do curso de Teologia, o que corresponde a 64,9% do total da amostra, enquanto que os alunos do curso de Administração correspondem a 35,1%.

Quanto aos períodos cursados (gráfico 1) o maior percentual de distribuição dos alunos centra-se nos (1º) primeiros períodos dos cursos, o qual conta com 38,2% dos respondentes, seguido do (7º) sétimo período com 24,9%, depois do (3º) terceiro período com 20,9% e por último o (5º) quinto período com 16,0%.

Gráfico 1 – Distribuição dos Respondentes por Período



Fonte: Elaborado pela autora (2023) – Dados da pesquisa

No que tange aos turnos de funcionamento dos cursos, como já explicado anteriormente no item 3.2, o curso de Administração funciona apenas no turno da noite contando com 35,1% dos respondentes e o de Teologia apenas no turno da manhã correspondendo a 64,9% destes.

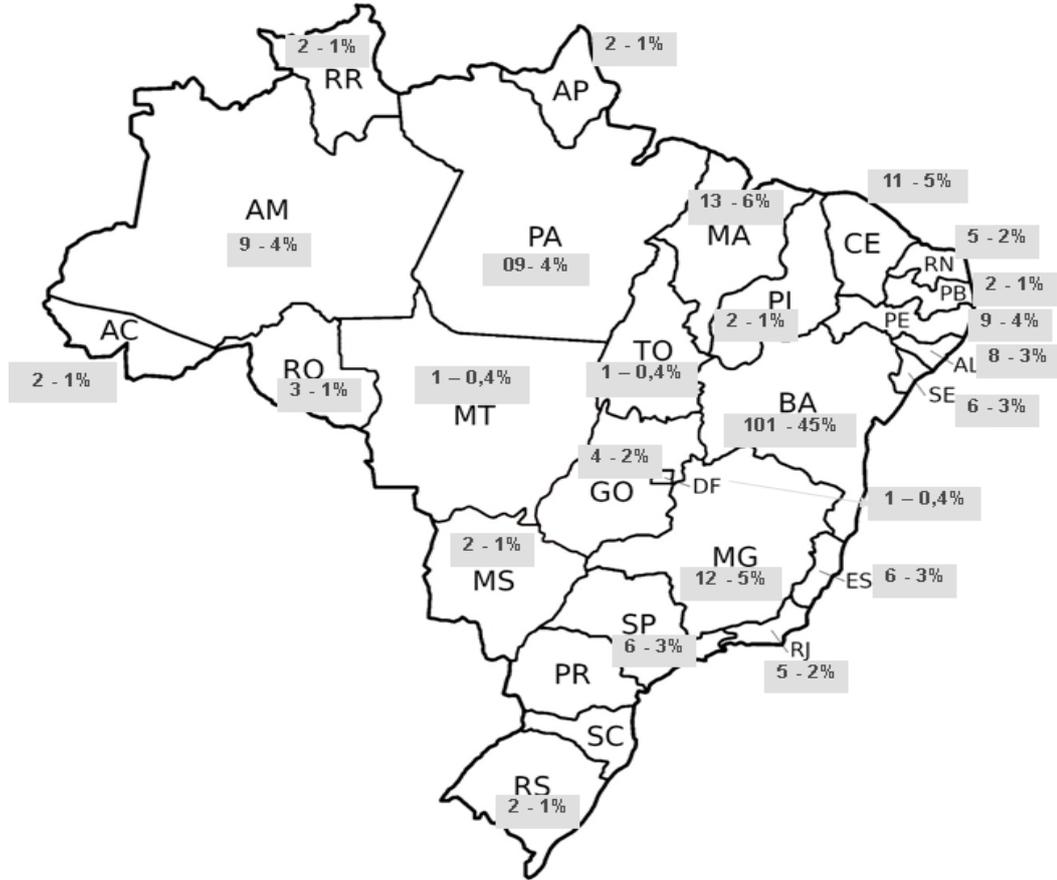
4.1.2 Distribuição dos Respondentes que já possuem Outro Curso de Ensino Superior

Quanto ao percentual dos alunos que já possuem outro curso de ensino superior, constatou-se que 8,66% responderam já possuir outra graduação de ensino superior e 91,34% responderam que não. Os cursos citados foram: Bacharel em Administração, Bacharel em Direito, Design de Produtos, Pós-Graduação em Contabilidade, Educação Física, Engenharia Civil, Letras, Licenciatura em História, Pedagogia, Secretariado e Zootecnia.

4.1.3 Distribuição dos Respondentes por Estados e Países

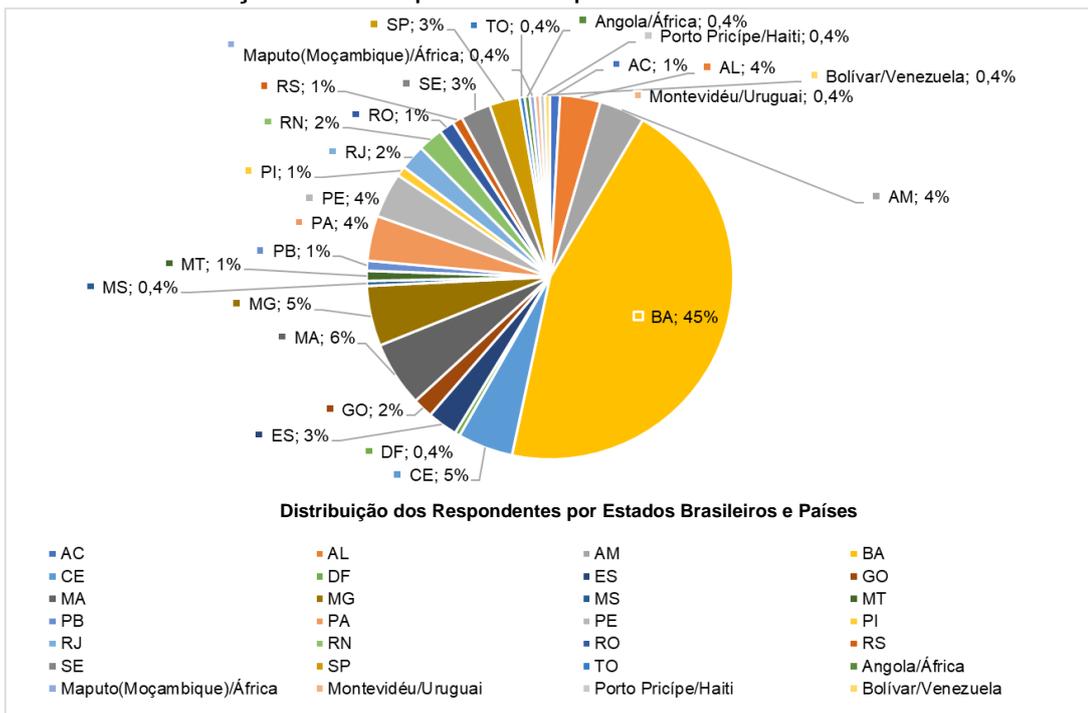
O presente item da análise demográfica da amostra refere-se a dados de origem dos respondentes. Por ser a instituição pesquisada um internato, a mesma é composta de estudantes advindos de todos os Estados do Brasil e até de outros países, assim, em análise aos dados coletados sobre a nacionalidade e os Estado de origem de cada respondente, o primeiro aspecto que pode ser extraído da figura 4 e do gráfico 2, é de que, excluídos os Estado do Paraná e Santa Catarina, todos os demais Estados brasileiros estão representados na Amostra, além de cinco países, como Angola, Moçambique, Haiti, Venezuela e Uruguai, havendo um representante de cada um. Dos Estados brasileiros o que tem maior representatividade é a Bahia, contando com 45% dos respondentes, fato que se explica por estar a IES localizada neste Estado, seguido do Maranhão com 6%; Ceará e Minas Gerais com 5%; Amazonas, Pará e Pernambuco com 4%; Alagoas, São Paulo e Espírito Santo com 3% e os demais Estados na faixa de 2 a 1%.

Figura 4 – Distribuição dos Respondentes por Estados Brasileiros



Fonte: Elaborado pela autora (2023) – Dados da pesquisa

Gráfico 2 – Distribuição dos Respondentes por Estados e Países



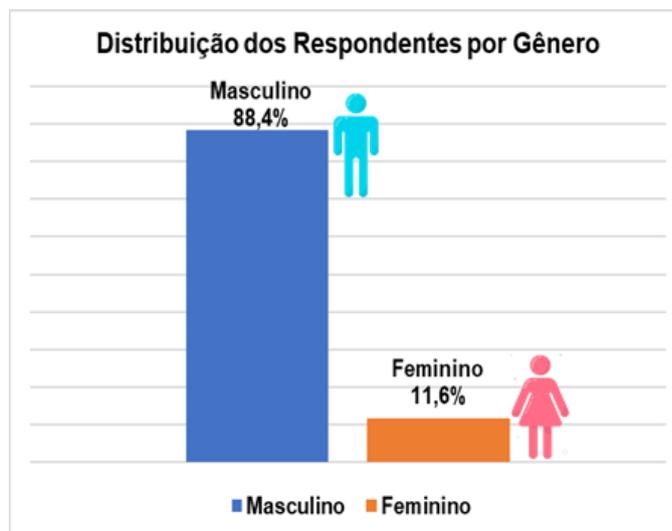
Fonte: Elaborado pela autora (2023) – Dados da pesquisa

Assim, quanto ao quantitativo relativa à Nacionalidade dos respondentes, 97,8% são brasileiros e 2,2% são de nacionalidade Estrangeira.

4.1.4 Distribuição dos Respondentes por Gênero

Conforme dados do gráfico 3, dentro do total dos 225 dos respondentes, 88,4% destes são do gênero masculino e 11,6% do gênero feminino, ou seja, o maior percentual dos alunos dos cursos pesquisados é do gênero masculino. Foi verificado que no curso de Teologia tem apenas uma representante do gênero feminino matriculada no curso, sendo que o restante do percentual do gênero feminino é do curso de Administração.

Gráfico 3 – Distribuição dos Respondentes por Gênero

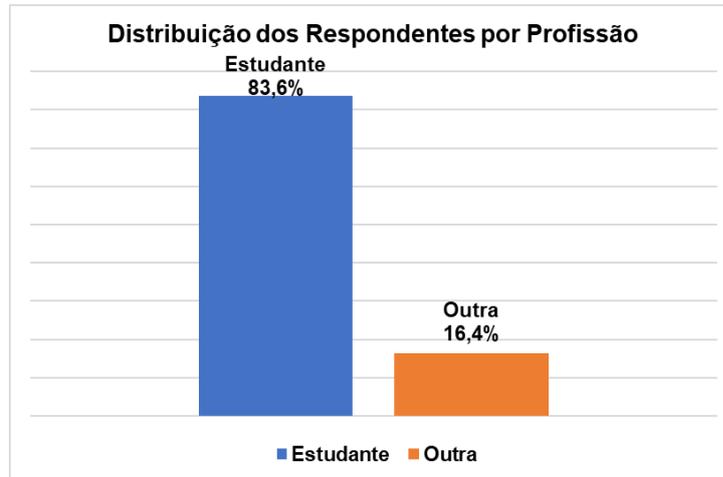


Fonte: Elaborado pela autora (2023) – Dados da pesquisa

4.1.5 Distribuição dos Respondentes por Profissão

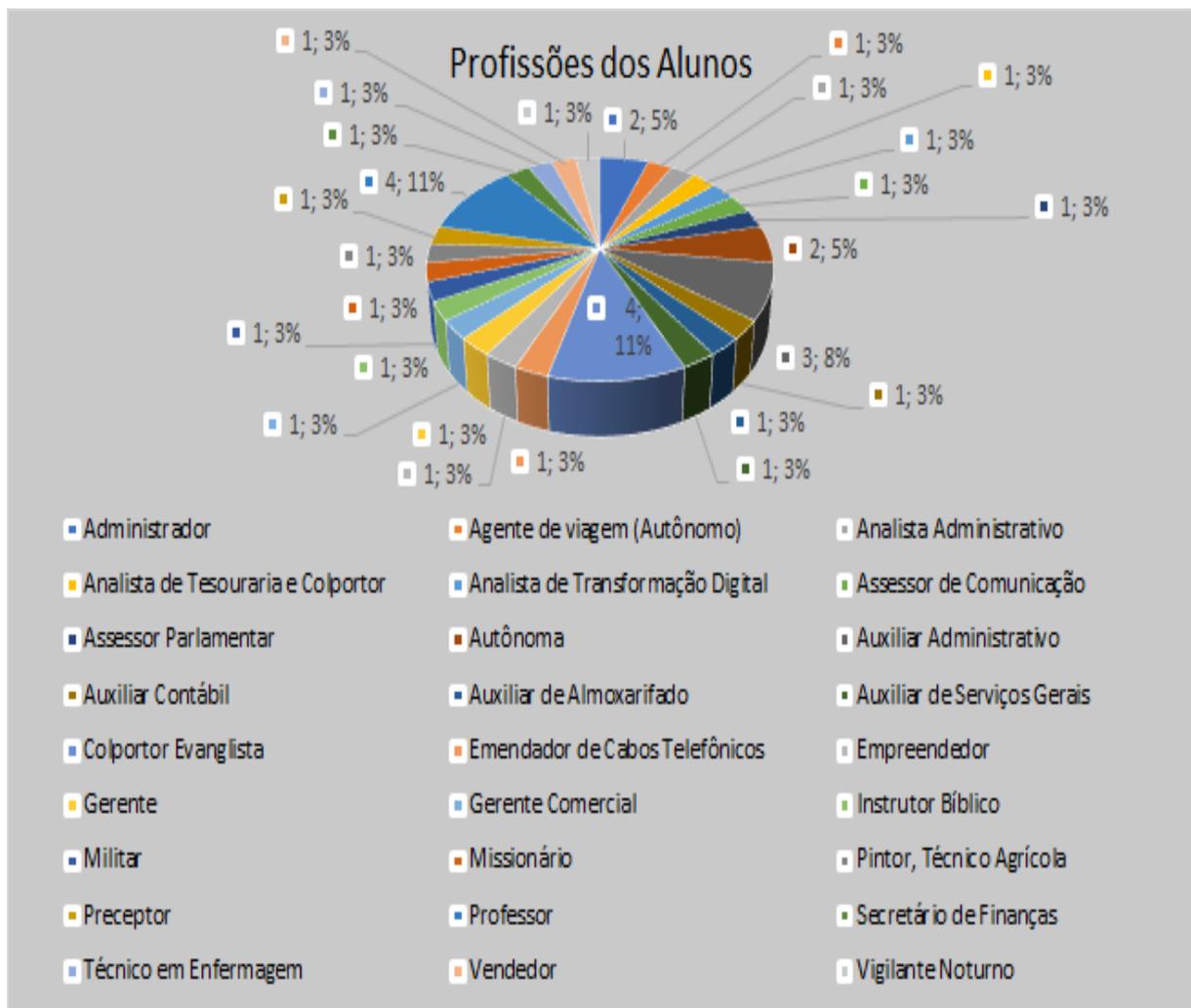
Quanto à profissão dos respondentes, 83,6% destes responderam não possuir nenhuma profissão, que são apenas estudantes, enquanto que 16,4% afirmaram já possuir uma profissão, conforme descrição do gráfico 4 e do 4.1 o qual apresenta a distribuição das principais profissões citadas pelos respondentes.

Gráfico 4 – Distribuição dos Respondentes por Profissão



Fonte: Elaborado pela autora (2023) – Dados da pesquisa

Gráfico 4.1 – Distribuição dos Respondentes por Profissão

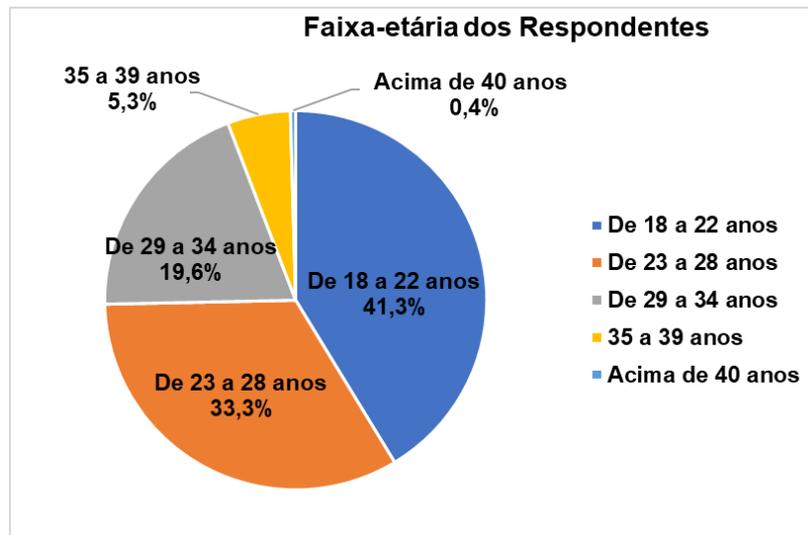


Fonte: Elaborado pela autora (2023) – Dados da pesquisa

4.1.6 Distribuição dos Respondentes por Faixa-etária

Na análise dos dados relativos a faixa-etária dos respondentes, conforme os dados do gráfico 5, foi possível identificar que o maior percentual é a de alunos na faixa-etária dos 18 a 22 anos (41,3%), seguido da faixa-etária dos 23 a 28 anos (33,3%), enquanto que apenas (19,6%) e (5,3%) estão na faixa-etária dos 29 a 34 anos e dos 35 a 39 anos, respectivamente e que somente (0,4%) encontra-se na faixa acima dos 40 anos. Dessa análise pode-se inferir que a maioria dos respondentes são jovens.

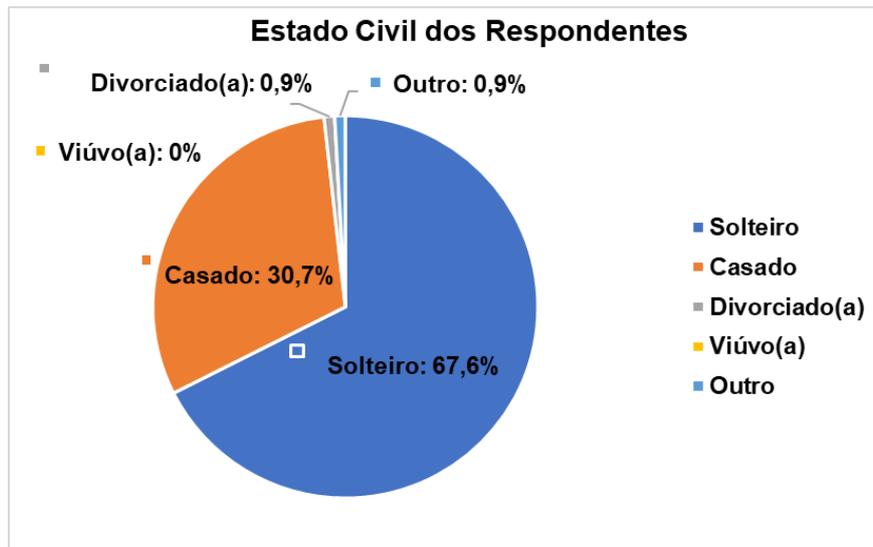
Gráfico 5 – Distribuição dos Respondentes por Faixa-etária



Fonte: Elaborado pela autora (2023) – Dados da pesquisa

4.1.7 Distribuição dos Respondentes por Estado Civil

Dos alunos respondentes, conforme o gráfico 6, o estado civil que aparece com maior percentual é o de alunos solteiros (67,6%), e o segundo de alunos (30,7%) casados. Quanto a outros tipos de estados civis (divorciado e união estável) esses ficaram na faixa de 0,9% cada.

Gráfico 6 – Distribuição dos Respondentes por Estado Civil

Fonte: Elaborado pela autora (2023) – Dados da pesquisa

4.2 Análise Descritiva da Importância das Oito Dimensões

A presente seção visa apresentar as análises descritivas da importância das(os) características/comportamentos da liderança servidora na percepção dos estudantes participantes desta pesquisa com base no instrumento de pesquisa desenvolvido por Van Dierendonck e Nuijten (2011). Na escala de importância foi mensurado o grau de importância que os respondentes atribuíram a cada comportamento listado no questionário considerando a seguinte escala de Importância de 5 pontos: (1) Não é Importante; (2) Pouco Importante; (3) Razoavelmente Importante; (4) Muito Importante; e (5) Extremamente Importante. Os dados foram editados e tratados no *Excel*. A análise descritiva se deu através do cálculo de frequências percentuais, medidas de tendência central e de dispersão.

4.2.1 Análise da Dimensão 1: *Empowerment*/Fortalecimento

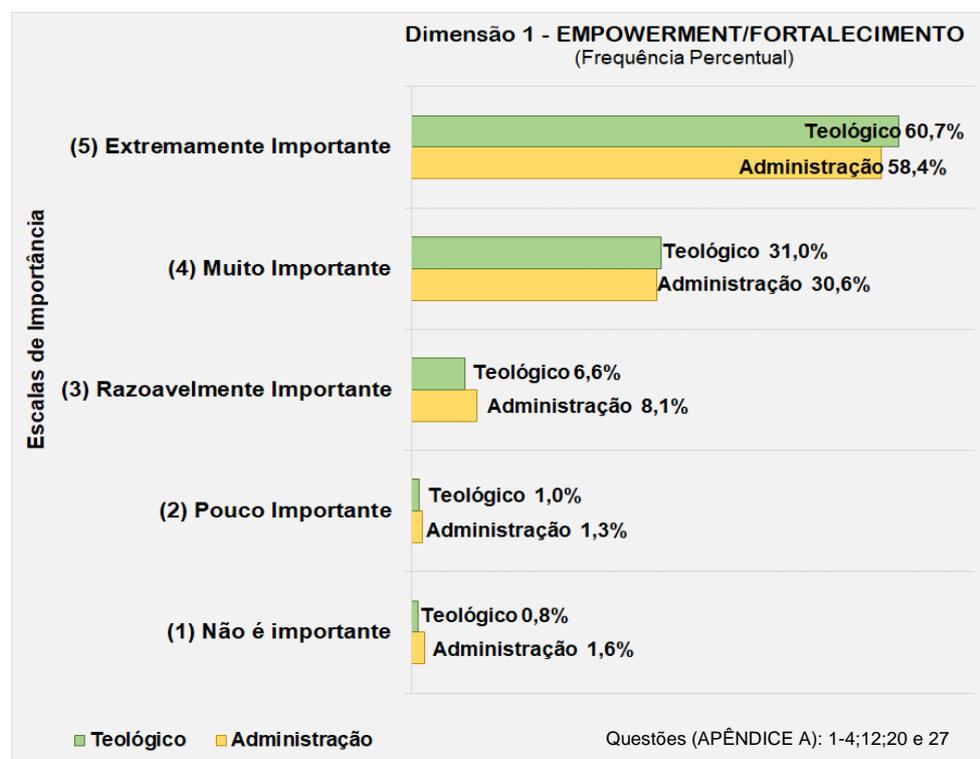
A primeira dimensão avaliada foi classificada por Van Dierendonck e Nuijten (2011) de “*Empowerment*/Fortalecimento”, que conforme os autores, vem a ser um

conceito motivacional focado em capacitar as pessoas e encorajar o desenvolvimento pessoal, que visa promover uma atitude proativa e autoconfiante.

Segundo Dias e Moraes Filho (2018), vem a ser a capacidade do líder em dar poder aos seguidores.

As estatísticas descritivas do referido construto são apresentadas no gráfico 7, o qual apresenta a frequência percentual das escalas de importância, e na tabela 1 que mensura a média e o desvio padrão através da análise dos resultados das questões 1-4,12, 20 e 27 (APÊNDICE A):

Gráfico 7 – Dimensão *Empowerment*/Fortalecimento – Escala de Importância por Curso



Fonte: Elaborado pela autora (2023) – Dados da pesquisa

Dos dados analisados entende-se que os respondentes dos cursos analisados creem que essa dimensão é “extremamente importante” com 58,4% (Administração) e 60,7% (Teologia), seguido da escala “muito importante” com o percentual de 30,6% e 31,0%, respectivamente, atribuindo assim, a dimensão em comento o terceiro maior índice percentual dentre as dimensões analisadas.

Quanto aos resultados analisados na tabela 1, a média de importância dos respondentes por curso foi de 4,50 e o desvio padrão de 0,17 para o curso de

Teologia; e média 4,43 e desvio padrão de 0,26 para o curso de Administração, resultando na terceira média com maior valor dos oito construtos.

Tabela 1 – Medidas da Importância da Dimensão *Empowerment*/Fortalecimento por Curso e Gênero

Item	EMPOWERMENT (Fortalecimento)	IMPORTÂNCIA por CURSO				IMPORTÂNCIA por GÊNERO			
		Administração		Teológico		Feminino		Masculino	
		MEDIA	DESV.P	MEDIA	DESV.P	MEDIA	DESV.P	MEDIA	DESV.P
1	O/A líder dar informações que o(a) liderado precisa para fazer bem o seu trabalho.	4,67	0,57	4,77	0,47	4,73	0,45	4,74	0,51
2	O/A líder incentivar o liderado a usar os seus talentos.	4,73	0,52	4,57	0,64	4,77	0,43	4,61	0,63
3	O/A líder ajudar o desenvolvimento do(a) liderado(a) ainda mais.	4,53	0,60	4,63	0,60	4,46	0,76	4,61	0,57
4	O/A líder incentivar sua equipe a apresentar novas ideias.	4,61	0,61	4,58	0,61	4,69	0,47	4,57	0,62
12	O/A líder dar ao liderado a autoridade para tomar decisões que facilitem o trabalho para ele.	3,96	0,98	4,12	0,85	3,92	1,16	4,09	0,86
20	O/A líder permitir que o liderado resolva problemas ao invés de apenas lhe dizer o que fazer.	3,95	1,21	4,18	0,98	3,85	1,29	4,13	1,04
27	O/A líder ofertar aos liderados diversas oportunidades para que aprendam novas habilidades.	4,54	0,64	4,64	0,60	4,50	0,65	4,62	0,61
		4,43	0,26	4,50	0,17	4,42	0,35	4,48	0,19

Fonte: Elaborado pela autora (2023) – Dados da pesquisa

Quando feito o comparativo relacionado ao gênero, têm-se que a média atribuída pelo gênero feminino para essa dimensão foi de 4,42 e desvio padrão de 0,35 e pelo gênero masculino foi a média de 4,48 e desvio padrão de 0,19, percebe-se que não é grande a diferença quanto ao grau de importância percebido por homens e mulheres relacionados a esse construto. Não há diferença estatística significativa.

Nos fundamentos teóricos identificou-se que nos estudos desenvolvidos por Van Dierendonck e Nuijten (2011), o construto *empowerment* mostrou-se dentre um dos indicadores mais fortes da liderança servidora, assim os resultados obtidos neste estudo também apresentou o construto como de grande significância na percepção dos alunos aqui pesquisados, tanto quando analisado por curso como por gênero.

Dessa forma, compreende-se dos resultados que essa é uma característica de um líder servidor tida como "extremamente importante" para o maior percentual dos respondentes.

4.2.2 Análise da Dimensão 2: Apoio/Suporte (*Standing back*)

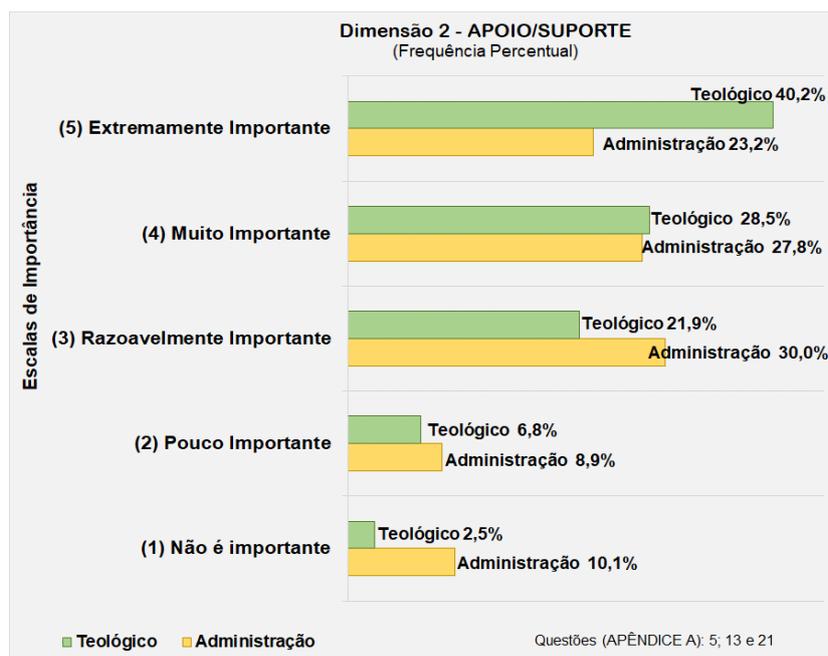
A segunda dimensão, nomeada por Van Dierendonck e Nuijten (2011) de "*Standing back*", pode ser traduzida como "apoio, suporte ou ficando por trás", a qual tem como objetivo entender "até que ponto um líder dá prioridade aos interesses dos

outros em primeiro lugar e lhes dá apoio e os créditos necessários” (VAN DIERENDONCK; NUIJTEN, 2011).

Segundo Martins (2019) essa dimensão aproxima-se das reflexões de Patterson sobre o altruísmo, já que é um atributo da liderança servidora, que visa fazer com que o líder tenha ações que transmitam o propósito de ajudar as outras pessoas sem que tenha interesse próprio, que o mesmo tenha apenas o simples desejo de servir (FURTADO, 2019).

Quanto aos valores percentuais desta dimensão, obtidos através dos resultados das questões 5, 13 e 21 (APÊNDICE A), dispostos no gráfico 8, percebe-se que para esta dimensão o curso de Teologia apresenta maior frequência percentual, com valor de 40,2% com a opinião dos respondentes na escala de importância “extremamente importante”, ficando demonstrado, com base na análise do gráfico 8, que para esses respondentes esse construto está em uma escala de importância maior que para os acadêmicos do curso de Administração, que apresentam uma maior frequência percentual de 30,0% com a opinião dos respondentes na escala de importância “razoavelmente importante” de que um líder deve possuir características do construto apoio/suporte, as quais devem transmitir ações que deem prioridade aos interesses dos outros em primeiro lugar, lhes dando o devido apoio e créditos necessários.

Gráfico 8 – Dimensão Apoio/Suporte – Escala de Importância por Curso



Fonte: Elaborado pela autora (2023) – Dados da pesquisa

Para Van Dierendonck e Nuijten (2011), esse é um construto que deve estar intimamente relacionado a outros aspectos da liderança servidora como autenticidade, humildade e mordomia.

No que tange às medidas da importância avaliada por curso e gênero, de acordo com os resultados dispostos na tabela 2, os respondentes do curso de Administração apresentam para este construto a média da importância de 3,45 e desvio padrão 0,20, e os do curso de Teologia a média de 3,97 e desvio padrão de 0,10.

Tabela 2 – Medidas da Importância da Dimensão Apoio/Suporte por Curso e Gênero

Item	APOIO / SUPORTE	IMPORTÂNCIA por CURSO				IMPORTÂNCIA por GÊNERO			
		Administração		Teológico		Feminino		Masculino	
		MEDIA	DESV.P	MEDIA	DESV.P	MEDIA	DESV.P	MEDIA	DESV.P
5	O/A líder se manter em segundo plano e dar crédito a outras pessoas.	3,56	1,12	3,88	1,00	3,69	1,01	3,78	1,06
13	O/A líder não buscar reconhecimento ou recompensas pelas coisas que ele(a) faz pelos outros.	3,13	1,43	4,00	1,17	2,96	1,43	3,79	1,29
21	O/A líder parecer apreciar mais o sucesso de seus colegas do que o dele(a) próprio.	3,67	1,05	4,03	1,00	3,69	0,97	3,93	1,03
		3,45	0,20	3,97	0,10	3,45	0,25	3,83	0,14

Fonte: Elaborado pela autora (2023) – Dados da pesquisa

Assim, para os respondentes do curso de Administração, essa dimensão, dentre as demais, ocupa a sexta posição, enquanto que para os respondentes do curso Teológico ocupa a quarta posição; ambos os resultados apresentaram baixa dispersão das respostas. Sendo um construto que o líder tem que se colocar em segundo plano, a diferença das respostas pode se dar pelo fato de que enquanto característica de missão, aqueles que intentam serem pastores devem sempre se colocar em segundo plano, colocando os membros de suas igrejas em primeiro lugar.

No que tange ao gênero, o construto apresenta como resultado uma média de 3,45 e desvio padrão de 0,25 na opinião do gênero feminino, e uma média de 3,83 e de desvio padrão 0,14 na opinião do gênero masculino, vindo a ocupar, dentre as demais dimensões, a sexta posição na concepção do gênero feminino e a quinta posição na concepção do gênero masculino, vindo esse a ser um construto que apresenta diferença quanto às opiniões dos participantes por gênero.

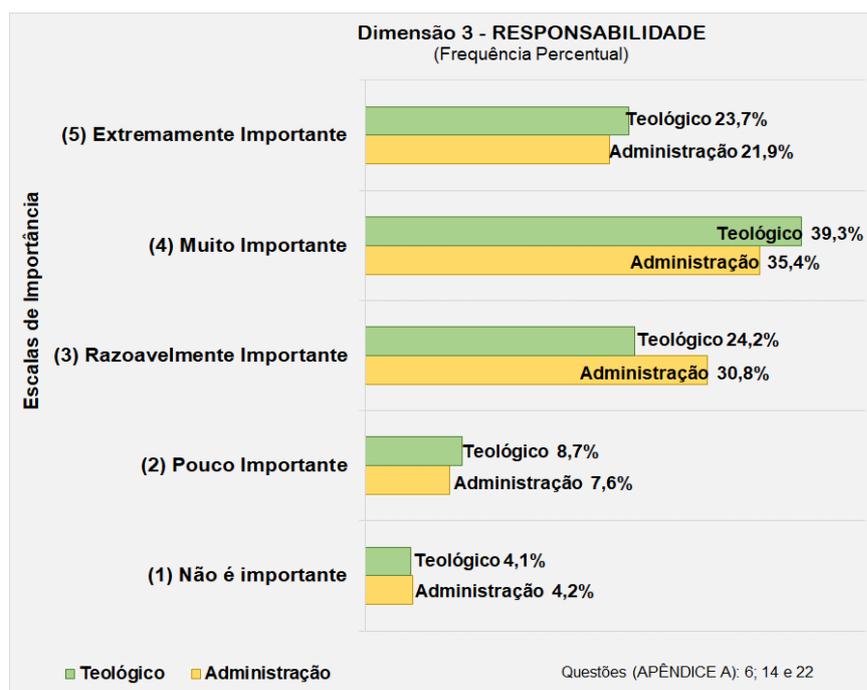
4.2.3 Análise da Dimensão 3: Responsabilidade (*Accountability*)

A terceira dimensão é da Responsabilidade, que para Van Dierendonck e Nuijten (2011), tem como finalidade responsabilizar as pessoas pelo desempenho que elas podem controlar. Segundo os autores, isso faz com que a responsabilidade se torne uma ferramenta pela qual a responsabilidade pelos resultados é atribuída a indivíduos e equipes, garantindo assim, que as pessoas saibam o que se espera delas, e o que é benéfico tanto para os funcionários quanto para a organização. Além de ser um mecanismo eficaz para mostrar confiança nos seguidores e fornecer limites dentro dos quais os indivíduos são livres para atingir seus objetivos (VAN DIERENDONCK; NUIJTEN, 2011).

De acordo com Martins (2019), na versão original do SLS desenvolvido por Van Dierendonck e Nuijten (2011), a palavra que caracteriza este construto é *accountability*, que pode ser traduzida como “prestação de contas”, mas, a autora explica que “a responsabilidade desta dimensão está relacionada à cobrança de resultados, onde o líder aponta para o liderado seus feitos”.

Nesse contexto, são apresentados os resultados obtidos das questões 6, 14 e 22 (APÊNDICE A), sintetizados no gráfico 9:

Gráfico 9 – Dimensão Responsabilidade - Escala de Importância por Curso



Fonte: Elaborado pela autora (2023) – Dados da pesquisa

Identifica-se que ambos os cursos apresentaram uma maior frequência percentual na escala de importância “muito importante”, escala que apresenta maior valor percentual para esta dimensão, no valor de 39,3% na opinião dos respondentes do curso Teológico e um percentual de 35,4% na opinião dos respondentes do curso de Administração. Seguido da segunda escala de importância “razoavelmente importante”, com valores de 30,8% na opinião dos estudantes do curso de Administração e 24,2% dos de Teologia, ficando entendido que na percepção da maioria dos participantes da pesquisa, o construto classifica-se na escala “muito importante”, indicando assim o resultado, que o líder servo apresente características da dimensão responsabilidade, a qual tem como objetivo principal responsabilizar as pessoas pelo desempenho que elas podem controlar, demonstrando assim confiança nos seguidores (VAN DIERENDONCK; NUIJTEN, 2011).

Nesta concepção, tem-se que, de acordo com os resultados da pesquisa de Dierendonck e Nuijten (2011), para os respondentes do estudo realizado por eles, a responsabilidade foi posicionada pelos participantes como um elemento essencial do aspecto “líder” da liderança servidora. Porém, apesar da responsabilidade ser um tema o qual a literatura popular sobre liderança servidora entende como sendo de grande relevância, os autores chamam a atenção para o fato de que ela tem sido constantemente negligenciada pelos estudiosos e que nunca foi incorporada em nenhuma das outras medidas de mensuração de liderança servidora, antes dos estudos por eles realizado (VAN DIERENDONCK; NUIJTEN, 2011).

Quanto à mensuração das medidas da importância por curso, as mesmas estão apontadas na tabela 3:

Tabela 3 – Medidas da Importância da Dimensão Responsabilidade por Curso e Gênero

Item	RESPONSABILIDADE	IMPORTÂNCIA por CURSO				IMPORTÂNCIA por GÊNERO			
		Administração		Teológico		Feminino		Masculino	
		MEDIA	DESV.P	MEDIA	DESV.P	MEDIA	DESV.P	MEDIA	DESV.P
6	O/A líder considerar os liderados responsáveis pelo trabalho que realizam.	3,67	0,97	3,76	1,09	3,46	1,07	3,76	1,04
14	O/A líder responsabilizar o liderado por seu desempenho.	3,59	1,15	3,71	1,07	3,42	1,27	3,70	1,07
22	O/A líder considerar os liderados e seus colegas responsáveis pela maneira como lidam com um trabalho.	3,63	1,00	3,62	1,00	3,50	1,07	3,64	0,99
		3,63	0,10	3,70	0,05	3,46	0,12	3,70	0,05

Fonte: Elaborado pela autora (2023) – Dados da pesquisa

Têm-se que a média total atribuída pelos estudantes do curso de Administração foi de 3,63 e o desvio padrão foi de 0,10, e pelos respondentes do curso de Teologia foi de 3,70 e desvio padrão de 0,05, que vem a ser menor para o curso de teologia.

Assim, na análise comparativa com as demais dimensões, esse construto ocupa a quarta posição na opinião dos respondentes do curso de Administração e a sexta posição para os respondentes do curso de Teologia, havendo assim, diferença significativa desse construto no que tange à importância na opinião dos respondentes. Quanto à média total atribuída pelo gênero feminino, foi de 3,46 e o desvio padrão de 0,12, enquanto que no gênero masculino a média foi de 3,70 e o desvio padrão de 0,05. Assim, essa dimensão na percepção do gênero feminino ocupa a quinta posição quando comparada com as demais dimensões e para o gênero masculino ocupa a sexta posição.

4.2.4 Análise da Dimensão 4: Perdão (*Forgiveness*)

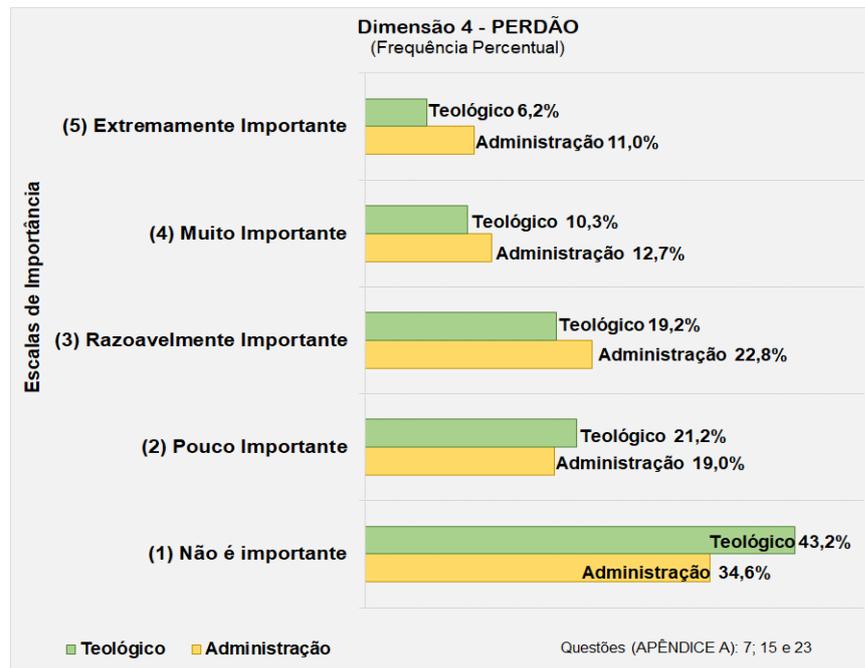
A quarta dimensão, nomeada por Van Dierendonck e Nuijten (2011) é a do Perdão, que vem a ser a “capacidade de esquecer os erros percebidos e levar as relações adiante, sem rancor, estando tal atributo, interligado a empatia”, já que o “importante é desenvolver um sentimento de confiança nas relações, onde os indivíduos se sintam aceitos, e estejam livres para cometer erros, tendo a certeza que não serão rejeitadas” (MARTINS, 2019).

No entanto, diferente das outras dimensões descritas no SLS, o perdão vem a ser uma dimensão que apresenta variáveis com questões com medição reversa, com comportamentos contrários às características que um líder servidor deve possuir, ou seja, com ações que são contrárias ao ato de perdoar (MARTINS, 2019).

Assim, segundo Florêncio Júnior (2021), ao contrário das demais dimensões do instrumento de pesquisa de Van Dierendonck e Nuijten (2011), na dimensão do perdão quanto mais baixos forem os valores a ela atribuídos, mais características da liderança servidora estão presentes no líder.

Desse modo, a análise dos resultados do construto perdão, obtidos das questões 7, 15 e 23 do (APÊNDICE A) são descritos no gráfico 10:

Gráfico 10 – Dimensão Perdão – Escala de Importância por Curso



Fonte: Elaborado pela autora (2023) – Dados da pesquisa

A dimensão perdão apresenta um maior percentual na escala “não é importante”, tanto na percepção dos respondentes do curso de Administração, com valor percentual de 34,6%, quanto na percepção dos respondentes do curso de Teologia, com valor percentual de 43,2%. Seguido da escala de importância “pouco importante”, com valores percentuais de 19,0% e 21,2% respectivamente. Fica assim entendido que, devido às variáveis do construto em pauta apresentarem situações contrárias e negativas ao comportamento do perdão, na percepção dos respondentes um líder servidor deve apresentar comportamentos contrários e positivos aos descritos na dimensão.

Assim, as análises dos resultados desta dimensão apontam a concepção dos respondentes como sendo “não é importante”, por se tratarem de comportamentos não positivos, contrários às características da liderança servidora.

A tabela 4 apresenta os valores do construto perdão. Sendo assim, a escala da importância apresentou para o curso de Administração a média de 2,46 e desvio padrão de 0,09, e para o curso de Teologia o valor da média foi de 2,15 e o desvio padrão de 0,08, indicando baixo nível de dispersão nas respostas em ambos os casos.

Tabela 4 – Medidas da Importância da Dimensão Perdão por Curso e Gênero

Item	PERDÃO	IMPORTÂNCIA por CURSO				IMPORTÂNCIA por GÊNERO			
		Administração		Teológico		Feminino		Masculino	
		MEDIA	DESV.P	MEDIA	DESV.P	MEDIA	DESV.P	MEDIA	DESV.P
7	O/A líder ficar criticando as pessoas pelos erros que cometem em seu trabalho.	2,14	1,26	2,00	1,19	2,54	1,65	1,98	1,13
15	O/A líder manter uma atitude dura com a pessoas que o ofenderam no trabalho.	2,58	1,43	2,08	1,20	2,35	1,47	2,24	1,29
23	O/A líder ter dificuldade em esquecer coisas que deram errado no passado.	2,67	1,36	2,38	1,34	2,27	1,37	2,51	1,35
		2,46	0,09	2,15	0,08	2,38	0,14	2,24	0,11

Fonte: Elaborado pela autora (2023) – Dados da pesquisa

Já na análise por gênero, o feminino apresenta uma média de 2,38 e desvio padrão de 0,14 e para o masculino a média de 2,24 e desvio padrão de 0,11.

Observa-se então que o curso de Teologia possui um valor discretamente inferior ao curso de Administração tanto para as médias como no desvio padrão, que apresenta baixa dispersão das respostas.

No entendimento de Van Dierendonck e Nuijten (2011), das características/atributos da liderança servidora o perdão é um dos fatores que mais se distância das demais características. Isso se explica, segundo os autores, devido ao fato de que ao perdão foram apenas aplicadas situações em que algo deu errado, em oposição a outros fatores que se concentram em comportamentos aplicáveis de forma mais geral e positiva.

Nesse contexto, os resultados obtidos nas questões 7, 15 e 23 (APÊNDICE A), no gráfico 10 e na tabela 4, terminam por validar esse entendimento, pois das dimensões analisadas, de acordo a percepção dos respondentes, tanto quanto na análise por curso, quanto por gênero, foi a dimensão que obteve os percentuais e as médias mais baixas, justamente por apresentarem questões com medição invertida, significando que, para os respondentes dos cursos de Administração e Teologia aqui analisados, um líder servidor deve apresentar comportamentos contrários aos descritos nas questões das variáveis do construto perdão, devendo apresentar ações que levem ao comportamento do perdão no líder. Assim, em sendo situações positivas, possivelmente os valores mensurados na referida dimensão seriam elevados, correspondendo aos das demais dimensões.

Nos estudos de Martins (2019) e Florêncio Júnior (2021), assim, como neste

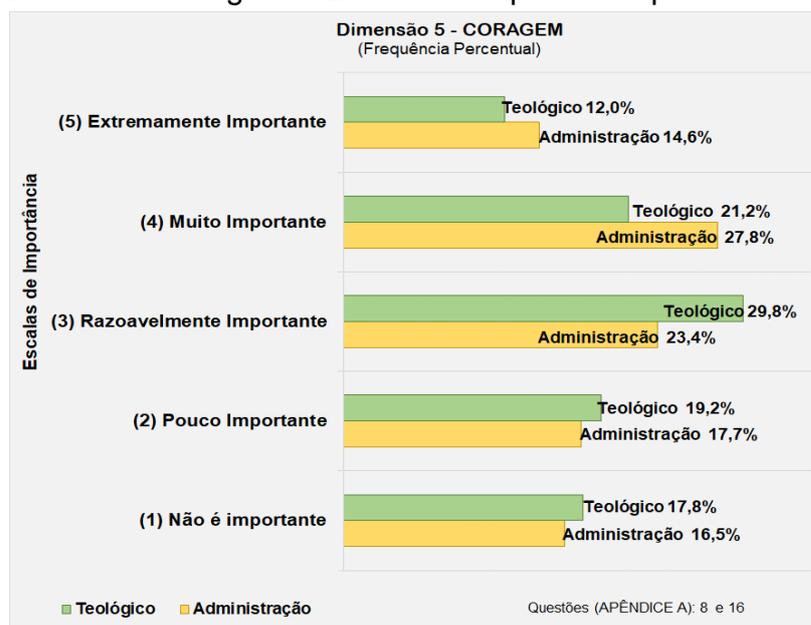
estudo, os valores mensurados das médias foram relativamente baixos quando comparados com os das demais dimensões, levando em consideração que as variáveis desta dimensão apresentam situações contrárias às características do perdão (do ato de perdoar).

4.2.5 Análise da Dimensão 5: Coragem (*Courage*)

O próximo construto a ser analisado é o da Coragem, que vem a ser o comportamento do líder ousar assumir riscos e experimentar novas abordagens para antigos problemas, vindo a ser uma característica que distingue o líder servidor dos demais líderes, sendo essencial para a inovação e a criatividade, pois está relacionada ao comportamento proativo e implica abrir novos caminhos, levando dentro do contexto organizacional as pessoas a desafiarem os modelos convencionais de comportamentos de trabalho (VAN DIERENDONCK; NUIJTEN, 2011).

Nessa concepção, dos resultados das questões 8 e 16 (APÊNDICE A) descritas no gráfico 11, foi possível inferir que a dimensão coragem se enquadrou na escala “muito importante”, com uma frequência percentual com valor de 27,8% na percepção dos respondentes do curso de Administração e na escala “razoavelmente importante” para os respondentes do curso de Teologia, com maior frequência percentual com valor de 29,8%.

Gráfico 11 – Dimensão Coragem – Escala de Importância por Curso



Fonte: Elaborado pela autora (2023) – Dados da pesquisa

No que tange à análise por média e desvio padrão por curso, a tabela 5 mostra uma média total de 3,06 e desvio padrão de 0,06 para o curso de Administração e uma média de 2,90, e desvio padrão de 0,08 para o curso de Teologia. Dessa forma, quando comparadas as médias por curso, tem-se que os resultados obtidos para o curso de Administração foi mais alto que os resultados obtidos para o curso de Teologia.

Tabela 5 – Medidas da Importância da Dimensão Coragem por Curso e Gênero

Item	CORAGEM	IMPORTÂNCIA por CURSO				IMPORTÂNCIA por GÊNERO			
		Administração		Teológico		Feminino		Masculino	
		MEDIA	DESV.P	MEDIA	DESV.P	MEDIA	DESV.P	MEDIA	DESV.P
8	O/A líder assumir riscos mesmo quando ele(a) não tem certeza do apoio de seus próprios superiores.	2,92	1,26	2,99	1,21	2,73	1,34	3,00	1,21
16	O/A líder assumir riscos e fazer o que é preciso ser feito em sua(a) visão.	3,20	1,34	2,82	1,31	3,12	1,37	2,93	1,33
		3,06	0,06	2,90	0,08	2,92	0,02	2,96	0,09

Fonte: Elaborado pela autora (2023) – Dados da pesquisa

Já quando feita a análise das médias por gênero, tem-se que a média para o gênero feminino foi de 2,92 e desvio padrão de 0,02, e para o masculino a média é de 2,96 e desvio padrão de 0,09. Assim, percebe-se que os valores das médias apresentam pequena diferença, enquanto que o desvio padrão apresenta menor dispersão para o gênero feminino em relação ao gênero masculino.

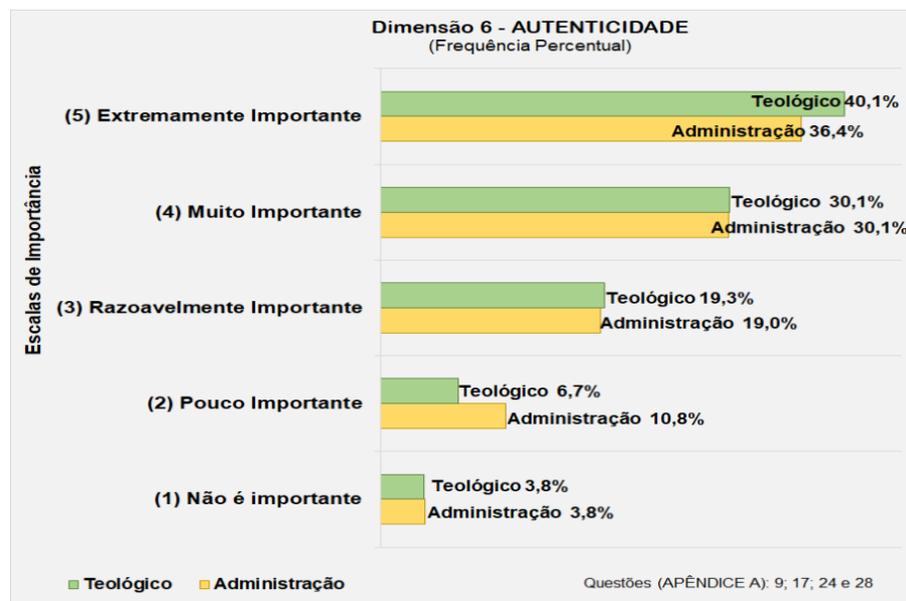
Dessa forma, o construto em comento, na percepção dos respondentes de ambos os cursos e também na análise por gênero, ocupa a sétima posição em relação às demais dimensões. Faz-se necessário ressaltar que esta dimensão, segundo Van Dierendonck e Nuijten (2011), só aparece explicitamente pela primeira vez no SLS, instrumento de pesquisa por eles desenvolvido.

4.2.6 Análise da Dimensão 6: Autenticidade (*Authenticity*)

Os resultados obtidos das questões 9, 17, 24 e 28 do (APÊNDICE A) da dimensão autenticidade estão descritos no gráfico 12, o qual demonstra que 36,4% os respondentes do curso de Administração classificaram a dimensão da autenticidade, neste estudo, na escala de importância “extremamente importante”, apresentando a maior frequência percentual em relação às demais, da escala de

importância para os alunos do referido curso. Da mesma forma, 40,1% dos respondentes do curso de Teologia também classificaram a dimensão da autenticidade como “extremamente importante”, apresentando a maior frequência percentual para a referida escala.

Gráfico 12 – Dimensão Autenticidade – Escala de Importância por Curso



Fonte: Elaborado pela autora (2023) – Dados da pesquisa

Os dados da dimensão autenticidade, relativos à média e ao desvio padrão, estão descritas na tabela 6, que mostra uma média total de 3,84 e desvio padrão de 0,20 para os pesquisados do curso de Administração, e uma média total de 3,96 e desvio padrão de 0,28 para os respondentes do curso de Teologia.

Na análise por gênero é apresentada uma média total de 3,81 e desvio padrão de 0,23 para o gênero feminino, e uma média total de 3,93 e desvio padrão de 0,25 para o gênero masculino.

Tabela 6 – Medidas da Importância da Dimensão Autenticidade por Curso e Gênero

Item	AUTENTICIDADE	IMPORTÂNCIA por CURSO				IMPORTÂNCIA por GÊNERO			
		Administração		Teológico		Feminino		Masculino	
		MEDIA	DESV.P	MEDIA	DESV.P	MEDIA	DESV.P	MEDIA	DESV.P
9	O/A líder ser aberto sobre suas limitações e fraquezas.	3,82	1,25	3,95	1,02	3,77	1,45	3,92	1,06
17	O/A líder se sensibilizar com as coisas que ele(a) vê acontecendo ao seu redor.	3,37	1,20	3,71	1,15	3,42	1,36	3,61	1,15
24	O/A líder estar preparado para expressar seus sentimentos, mesmo se isso tiver consequências indesejáveis.	3,90	1,09	3,53	1,18	3,88	1,18	3,63	1,16
28	O/A líder mostrar seus verdadeiros sentimentos para sua equipe.	4,29	0,80	4,66	0,57	4,15	0,92	4,58	0,63
		3,84	0,20	3,96	0,28	3,81	0,23	3,93	0,25

Fonte: Elaborado pela autora (2023) – Dados da pesquisa

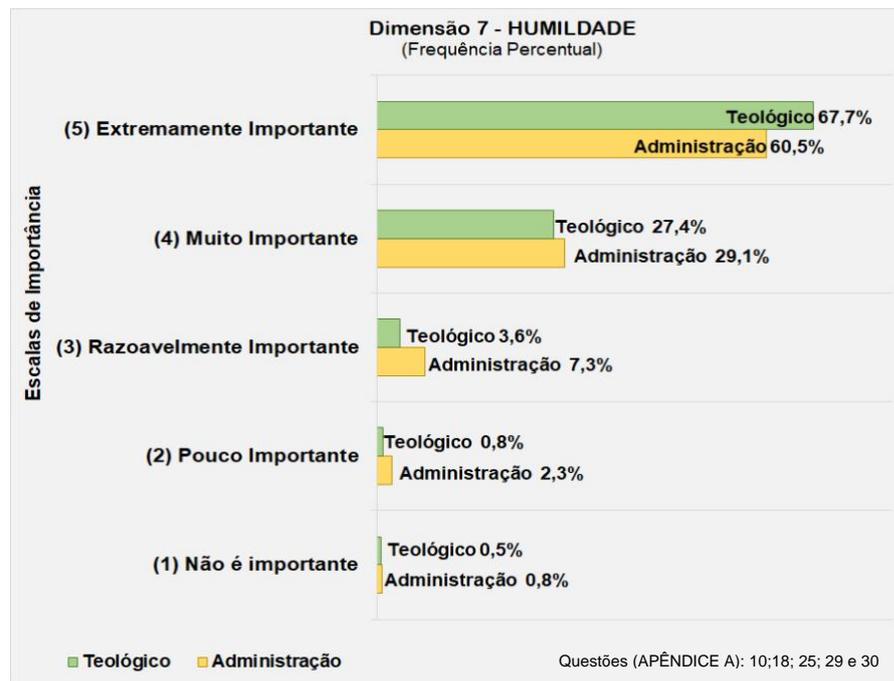
Desse modo, na análise geral das médias das dimensões, a autenticidade ocupa a sexta posição na percepção dos acadêmicos de Administração e a quinta posição na percepção dos respondentes de Teologia. Na análise por gênero a dimensão ocupa, nesse estudo, a quarta posição para ambos os gêneros. Apresentando também, baixa dispersão das respostas de modo geral.

Conforme entendimento de Van Dierendonck e Nuijten (2011) a autenticidade é um conceito que está relacionado a quem realmente somos, pois é uma característica que está relacionada à integridade, à adesão, a um código moral geralmente percebido, e que está intimamente relacionada com a expressão do “verdadeiro eu”, vindo a expressar-se de modo consistente com os sentimentos e pensamentos internos, além de ser a habilidade de ser leal com as outras pessoas. Os autores explicam que os vários aspectos pelos quais a autenticidade de um líder servidor se manifesta seria por meio do cumprimento do prometido, visibilidade dentro da organização, honestidade, vulnerabilidade e perspectiva organizacional (VAN DIERENDONCK, 2011).

4.2.7 Análise da Dimensão 7: Humildade (*Humility*)

A sétima dimensão analisada é a da humildade, que conforme os resultados das questões 10; 18; 25; 29 e 30 (APÊNDICE A), descritos no gráfico 13, demonstra que 60,5% dos respondentes de Administração enquadraram a dimensão da humildade como “extremamente importante”.

Da mesma forma, 67,7% dos pesquisados do curso de Teologia também classificaram a referida dimensão na escala de importância “extremamente importante”, em relação ao comportamento de um líder servidor, a partir das variáveis a eles sugeridas. É, portanto, a segunda dimensão com maior frequência percentual na escala de importância conforme os dados analisados.

Gráfico 13 – Dimensão Humildade – Escala de Importância por Curso

Fonte: Elaborado pela autora (2023) – Dados da pesquisa

A tabela 7 indica uma média geral de 4,46 e desvio padrão de 0,9 para os respondentes do curso de Administração, e uma média geral de 4,61 e desvio padrão 0,06 para os respondentes do curso de Teologia, não havendo assim, diferenças significativas entre os resultados tanto das médias, quanto do desvio padrão, os quais indicaram baixa dispersão das respostas para ambos os cursos.

Quando feito o comparativo de gêneros, verificou-se uma média de 4,53 e desvio padrão de 0,19 para o gênero feminino, e uma média de 4,56 e desvio padrão de 0,05 para o gênero masculino.

Tabela 7 – Medidas da Importância da Dimensão Humildade por Curso e Gênero

Item	HUMILDADE	IMPORTÂNCIA por CURSO				IMPORTÂNCIA por GÊNERO			
		Administração		Teológico		Feminino		Masculino	
		MEDIA	DESV.P	MEDIA	DESV.P	MEDIA	DESV.P	MEDIA	DESV.P
10	O/A líder aprender com as críticas.	4,57	0,65	4,69	0,64	4,62	0,70	4,65	0,64
18	O/A líder tentar aprender com as críticas que ele(a) recebe do seu superior.	4,48	0,78	4,58	0,72	4,58	0,76	4,54	0,74
25	O/A líder admitir seus erros para seus superiores.	4,44	0,92	4,51	0,70	4,46	1,03	4,49	0,74
29	O/A líder aprender com os diferentes pontos de vista e opiniões dos outros.	4,47	0,80	4,66	0,59	4,46	0,76	4,61	0,66
30	Se as pessoas expressam críticas, o/a líder deve tentar aprender com isso.	4,35	0,79	4,61	0,59	4,54	0,51	4,52	0,70
		4,46	0,09	4,61	0,06	4,53	0,19	4,56	0,05

Fonte: Elaborado pela autora (2023) – Dados da pesquisa

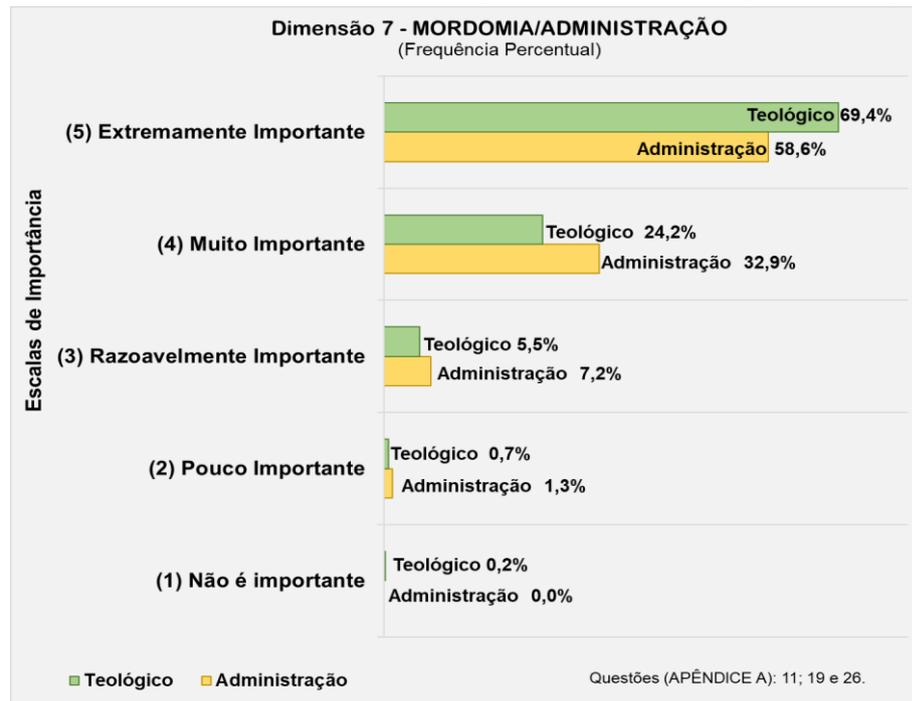
Nos fundamentos teóricos, a humildade é apontada por Van Dierendonck e Nuijten (2011), como sendo uma característica que surge de uma compreensão adequada dos pontos fortes e fracos de cada indivíduo. Nesta concepção, o líder servidor reconhece suas limitações e assim busca ativamente as contribuições dos outros para superar essas limitações, pois no contexto da liderança a humildade está centrada em ousar admitir que não é infalível e comete erros (VAN DIERENDONCK; NUIJTEN, 2011).

De acordo com Dias e Moraes (2020) o construto humildade, busca analisar a não centralidade do líder nas suas realizações, mas no outro, ouvindo assim os seus liderados, buscando melhor servir o seu grupo, já que um líder servidor sabe admitir que não sabe tudo e reconhece suas limitações (FLORÊNCIO JÚNIOR, 2021).

Para Van Dierendonck e Nuijten (2011) a dimensão da Humildade, juntamente com outras dimensões, aparece dentre os indicadores mais fortes de liderança servidora. Esta concepção também se comprova neste estudo, pois dentre as demais dimensões foi a que, na visão dos respondentes, a que obteve o segundo maior percentual de importância e segunda maior média e baixa dispersão das respostas, ficando classificada de forma geral na opinião dos respondentes, tanto por curso quanto por gênero, como a segunda dimensão mais importante dentre as demais. Humildade, é para eles, um fator essencial para o comportamento de um líder servidor e como uma característica básica da liderança servidora.

4.2.8 Análise da Dimensão 8: Mordomia/Administração (*Stewardship*)

O gráfico 14 exibe os resultados das questões 11, 19 e 26 do (APÊNDICE A) do construto “*stewardship*”, que pode ser traduzido como “mordomia” ou “administração”, que vem a ser a oitava e última dimensão elencada por Van Dierendonck e Nuijten (2011). Esta medida, assim como a dimensão da humildade, apresentou maior frequência percentual na escala de importância “extremamente importante” na percepção dos respondentes de ambos os cursos, que foi 58,6% na visão dos estudantes pesquisados do curso de Administração, e 69,4% na visão dos respondentes do curso de Teologia.

Gráfico 14 – Dimensão Mordomia/Administração – Escala de Importância por Curso

Fonte: Elaborado pela autora (2023) – Dados da pesquisa

A tabela 8 exibe os resultados da análise dos dados da dimensão mordomia/administração quanto a média e ao desvio padrão. Desse modo, a média total obtida para esse construto foi de 4,49 e desvio padrão de 0,03 para o curso de Administração, o qual apresentou uma menor dispersão das respostas entre os respondentes. E média de 4,62 e desvio padrão de 0,07 para o curso de Teologia. As médias relativas aos resultados quanto ao gênero foram de 4,53 e desvio padrão de 0,12 para o gênero feminino e de 4,58 e desvio padrão de 0,05 para o gênero masculino, indicando assim, que para os respondentes tanto quando observados por curso, quanto por gênero, não houve diferenças significativas quanto aos resultados das médias e das medidas de dispersão.

Tabela 8 – Medidas da Importância da Dimensão Mordomia/Administração por Curso e Gênero

Item	MORDOMIA / ADMINISTRAÇÃO	IMPORTÂNCIA por CURSO				IMPORTÂNCIA por GÊNERO			
		Administração		Teológico		Feminino		Masculino	
		MEDIA	DESV.P	MEDIA	DESV.P	MEDIA	DESV.P	MEDIA	DESV.P
11	O/A líder enfatizar a importância de focar no bem de todos.	4,47	0,64	4,70	0,59	4,42	0,70	4,64	0,60
19	O/A líder ter uma visão de longo prazo.	4,66	0,70	4,75	0,58	4,81	0,49	4,71	0,64
26	O/A líder enfatizar a importância de focar no bem de todos.	4,34	0,70	4,40	0,70	4,35	0,69	4,39	0,70
		4,49	0,03	4,62	0,07	4,53	0,12	4,58	0,05

Fonte: Elaborado pela autora (2023) – Dados da pesquisa

De uma forma simplificada pode-se dizer que “mordomia” é o “ato de administrar”, guardar e cuidar daquilo que é deixado sob nossa responsabilidade”, pois “o mordomo fiel é aquele que exerce domínio justo, que zela pelos seus e que cuida dos mais necessitados” (COOK, 2012).

No contexto da liderança servidora, o construto “mordomia/administração” que vem a ser o “ato de administrar”, seria a vontade de assumir a responsabilidade pela instituição sem interesse próprio. Nessa perspectiva, os líderes devem agir não somente como cuidadores, mas principalmente como modelos para os seus liderados, já que ao dar o exemplo correto os líderes podem conduzir outras pessoas a agir em prol do interesse de todos. Além disso, a mordomia/administração, em sua essência, tem relação direta com à responsabilidade social, lealdade e trabalho em grupo (VAN DIERENDONCK, 2011; MARTINS, 2019).

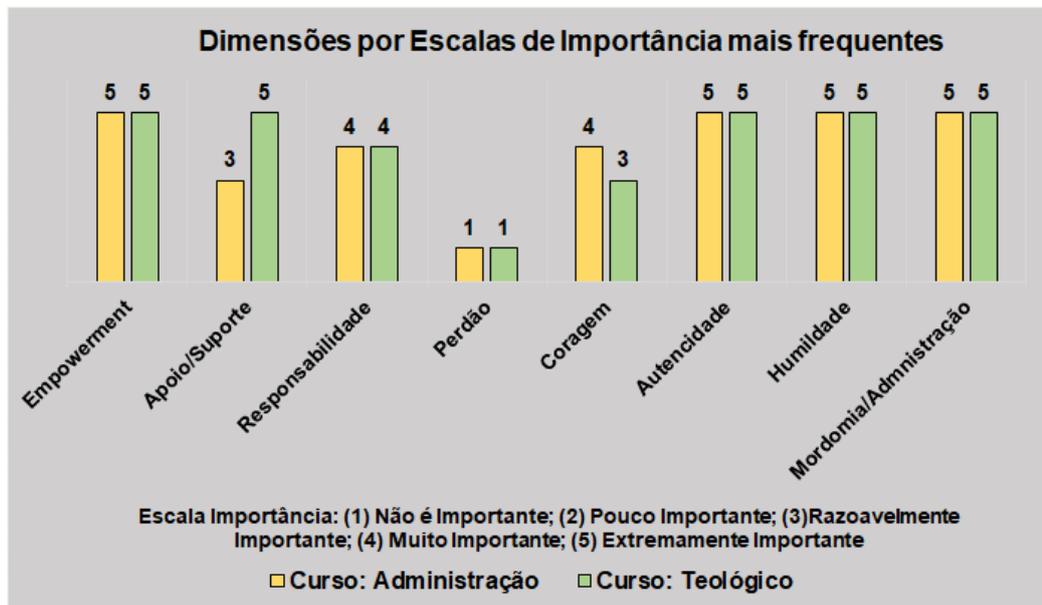
Dessa forma, mediante os resultados percentuais apresentados no gráfico 14 observa-se que a análise sobre a dimensão mordomia/administração, revela um nível alto de importância, na escala “extremamente importante” da percepção dos respondentes quantos às características da liderança servidora relativas à mordomia (ato de administrar) que devem estar presentes em um líder servidor.

4.2.9 Resumo das Análises Gerais das Medidas da Importância das Oito Dimensões

Em suma, os gráficos 15 e 16 descrevem um resumo dos resultados obtidos nas oito dimensões do SLS, como as escalas de importância mais frequentes por dimensão, como também apresentam um resumo dos totais gerais das medidas de importância (médias) por dimensões.

Fica demonstrado, portanto, a partir da análise destes resultados, que na percepção do grupo estudado é de grande importância que um líder, independente da organização que esteja inserido, possua características e comportamento inerentes à liderança servidora.

Gráfico 15 – Dimensões por Escalas de Importância mais Frequentes



Fonte: Elaborado pela autora (2023) – Dados da pesquisa

Assim, as análises desta pesquisa, apresentadas no gráfico 15, revelam que os respondentes do curso de Administração parecem indicar seis dimensões numa escala elevada, sendo quatro dimensões (**empowerment, autenticidade, humildade e mordomia/administração**) classificadas na escala de importância “extremamente importante”; duas dimensões (**responsabilidade e coragem**) numa escala de importância “muito importante”; uma dimensão (**apoio/suporte**) numa escala de importância mediana, classificada na escala de importância “razoavelmente importante”, e por fim, foi apontada uma dimensão (**perdão**) numa escala baixa, classificada como escala de importância “não é importante” dos atributos da liderança servidora.

Da mesma forma, os respondentes do curso de Teologia também indicam no estudo seis dimensões numa escala elevada, sendo cinco dimensões (**empowerment, apoio, autenticidade, humildade e mordomia/administração**) classificadas como “extremamente importante”; uma dimensão (**responsabilidade**) numa escala de importância “muito importante; outra dimensão (**coragem**) numa escala de importância mediana, classificada como “razoavelmente importante”, e por fim, a dimensão (**perdão**) também foi classificada na escala de importância “não é importante”.

No que tange à baixa importância atribuída pelos respondentes de ambos os cursos a dimensão “perdão”, vale ressaltar que a referida dimensão tem um sentido inverso, pois as variáveis listadas nesta medida expõem situações contrárias ao comportamento de um líder servidor. Caso fossem situações positivas, possivelmente se teria respostas com um nível de escala elevado.

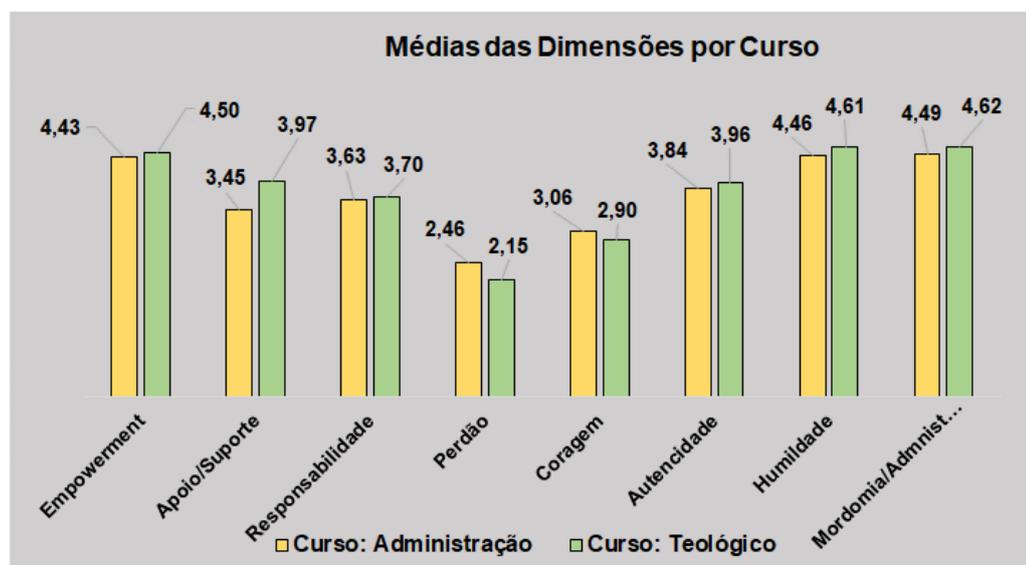
Em síntese, a tabela 9 e o gráfico 15 apresentam um resumo dos resultados analisados nas oito dimensões do SLS por curso.

Tabela 9 – Síntese das Medidas da Importância das Dimensões por Curso - Médias

Administração			Teológico		
Dimensões - SLS	Média Total	Classificação	Dimensões - SLS	Média Total	Classificação
(8) Mordomia	4,49	1 ^a	(8) Mordomia	4,62	1 ^a
(7) Humildade	4,46	2 ^a	(7) Humildade	4,61	2 ^a
(1) Empowerment	4,43	3 ^a	(1) Empowerment	4,50	3 ^a
(3) Responsabilidade	3,63	4 ^a	(2) Apoio	3,97	4 ^a
(2) Apoio	3,45	5 ^a	(6) Autenticidade	3,96	5 ^a
(6) Autenticidade	3,84	6 ^a	(3) Responsabilidade	3,70	6 ^a
(5) Coragem	3,06	7 ^a	(5) Coragem	2,90	7 ^a
(4) Perdão	2,46	8 ^a	(4) Perdão	2,15	8 ^a

Fonte: Elaborado pela autora (2023) – Dados da pesquisa

Gráfico 16 – Medidas de Importância das Dimensões por Curso – Médias



Fonte: Elaborado pela autora (2023) – Dados da pesquisa

Assim, com base nos dados acima descritos, foi possível observar que os valores apresentados são consideravelmente elevados, vindo a indicar que conforme

os resultados obtidos na percepção dos respondentes dos cursos de Administração e Teologia a dimensão da mordomia/administração, a qual foi atribuída uma média de 4,49 pelos respondentes de Administração, e uma média 4,62 pelos de Teologia, vem a ser a dimensão que obteve a média de valor mais alto em relação às demais, sendo considerada a mais importante dentre os atributos da liderança servidora, ocupando a primeira posição entre as oito dimensões, seguida da dimensão humildade, com médias de 4.46 e 4.61 respectivamente, que vem a ser a segunda dimensão mais importante na opinião dos respondentes. E da dimensão *empowerment*, que obteve a terceira posição na escala de importância das dimensões com média 4,43 conforme os respondentes do curso de Administração e 4,50 segundo os respondentes do curso de Teologia.

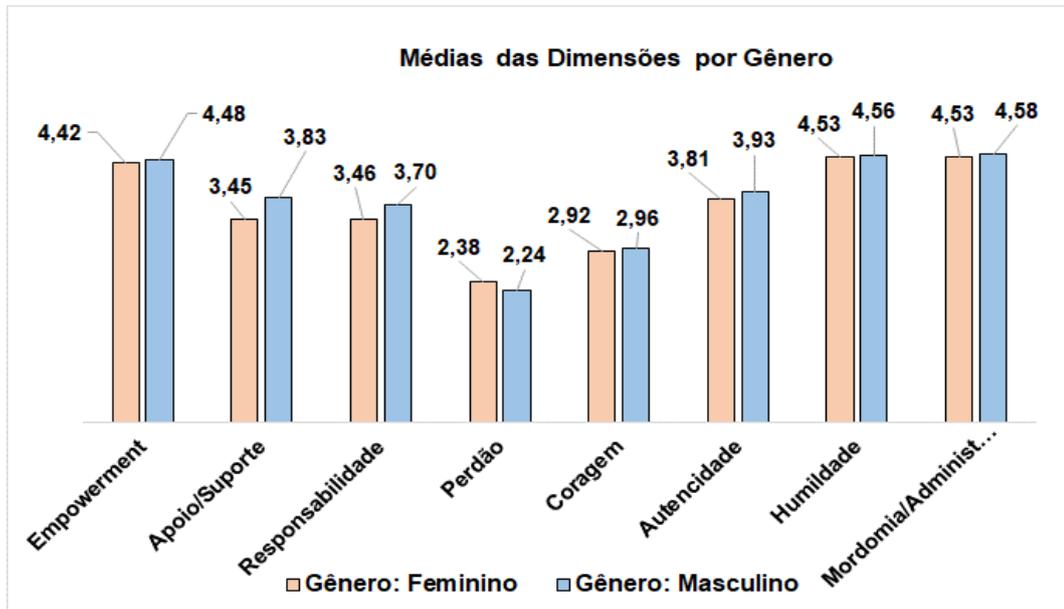
Por outro lado, as dimensões apoio, responsabilidade e autenticidade ocuparam posições diferentes na opinião dos respondentes. Para os acadêmicos de Administração a dimensão responsabilidade, com média 3,63 ocupa a quarta posição; a dimensão apoio/suporte com média 3,45 a quinta posição; e a da autenticidade com média 3,70, a sexta posição. Já na opinião dos estudantes de Teologia a dimensão apoio/suporte com média 3,97 ocupa a quarta posição; a da autenticidade com média 3,96 a quinta posição; e a da responsabilidade com média 3,70 ocupa a sexta posição.

No que tange à dimensão coragem, esta ocupa a sétima posição na opinião dos respondentes de ambos os cursos, com médias 3,06 e 2,90; e a do perdão obteve as médias mais baixas dentre todas as dimensões, ocupando a oitava posição, com média 2,45 e 2,25. Mas, não pelo fato de o perdão não ser considerado pelos respondentes um atributo importante da liderança servidora, mas sim por serem a ele atribuídas situações contrárias ao comportamento que se espera de um líder servidor.

Tabela 10 – Síntese das Medidas da Importância das Dimensões por Gênero - Médias

Dimensões - SLS	Gên. Feminino		Gên. Masculino		
	Média Total	Classificação	Dimensões - SLS	Média Total	Classificação
(8) Mordomia	4,53	1ª	(8) Mordomia	4,58	1ª
(7) Humildade	4,53	2ª	(7) Humildade	4,56	2ª
(1) Empowerment	4,42	3ª	(1) Empowerment	4,48	3ª
(6) Autenticidade	3,81	4ª	(6) Autenticidade	3,93	4ª
(3) Responsabilidade	3,46	5ª	(2) Apoio	3,83	5ª
(2) Apoio	3,45	6ª	(3) Responsabilidade	3,70	6ª
(5) Coragem	2,92	7ª	(5) Coragem	2,96	7ª
(4) Perdão	2,38	8ª	(4) Perdão	2,24	8ª

Fonte: Elaborado pela autora (2023) – Dados da pesquisa

Gráfico 17 – Medidas da Importância das Oito Dimensões por Gênero – Médias

Fonte: Elaborado pela autora (2023) – Dados da pesquisa

Buscando verificar se homens e mulheres diferem quanto a classificação de nível de importância dada a cada dimensão que caracteriza o comportamento do líder servidor, o estudo em pauta identificou com base nos dados coletados, que das análises das medidas da importância das dimensões por gênero, os resultados obtidos na tabela 10 e gráfico 17 demonstram que, na percepção de ambos os gêneros, a dimensão mordomia/administração, que obteve média 4,53 na percepção dos respondentes do gênero feminino e média 4,56 na opinião do gênero masculino, ocupa a primeira posição dentre as oito dimensões, seguida da dimensão humildade, com médias 4,53 e 4,56, ocupando o segundo lugar; da dimensão *empowerment* com médias 4,42 e 4,48. Além da dimensão autenticidade com médias 3,81 e 3,93, sendo essas as dimensões com as médias mais elevadas na opinião dos dois gêneros. Assim, as diferenças de opiniões por gênero se dão em relação à dimensão responsabilidade, que na percepção do gênero feminino, obteve média 3,46 ocupando a quinta posição; e na visão do gênero masculino obteve a média 3,70 ocupando a sexta; e em relação a dimensão apoio/suporte, que para o gênero feminino ocupa a sexta posição, com média 3,45, e na do gênero masculino ocupa a quinta posição, com média 3,83. As dimensões com médias mais baixas foram a da coragem, com médias 2,92 e 2,96, que ocupou a sétima posição; e a do perdão, com médias 2,38 e

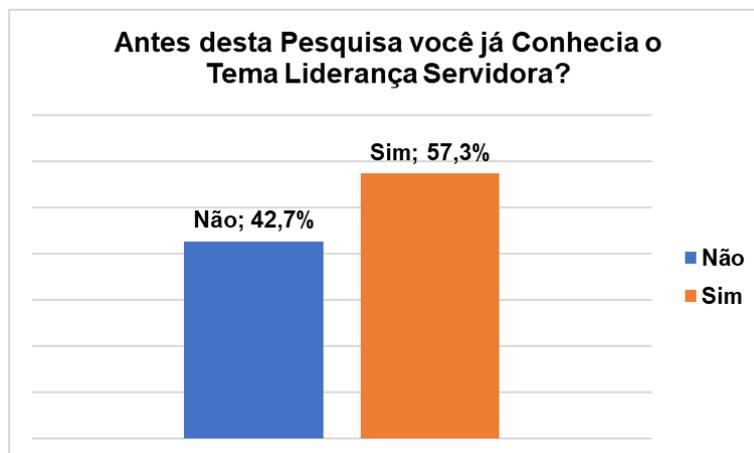
2,24 ,que ficou na última posição dentre todas as dimensões.

Na subseção seguinte foram apresentados os dados relativos ao grau de conhecimento dos respondentes quanto a temática liderança servidora.

4.3 Quantitativo de Respondentes que já tinham Conhecimento do Tema

Buscando observar o grau de conhecimento dos respondentes quanto a temática liderança servidora, em uma das perguntas do questionário foi perguntado aos respondentes “Se antes desta pesquisa eles já tinham algum conhecimento sobre o tema Liderança Servidora”. Conforme os dados descritos no gráfico 18, dentre os respondentes 57,3% (total de 129 respondentes) disseram que (Sim) e 42,7% (total de 96 respondentes) disseram que não. Porém, dos 129 respondentes que disseram (Sim), 102 são do curso Teológico e 28 do curso de Administração. E dos 96 respondentes que disseram (Não) 45 alunos são do curso Teológico e 51 alunos do curso de Administração.

Gráfico 18 – Distribuição dos Respondentes quanto ao questionamento para identificar se antes da presente pesquisa eles já conheciam ou não o tema Liderança Servidora



Fonte: Elaborado pela autora (2023) - Dados da pesquisa

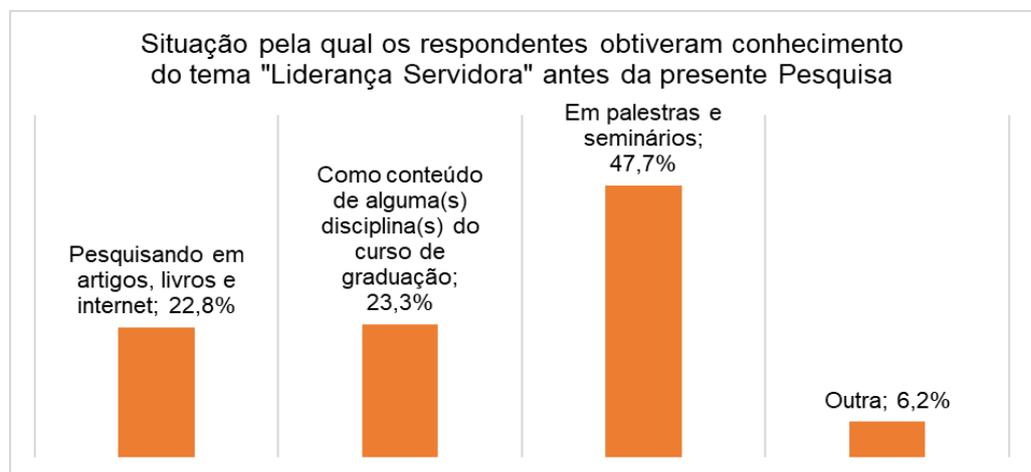
Sendo assim, infere-se dos resultados que, dentre os respondentes que tinham maior conhecimento do tema Liderança Servidora, esses são do curso Teológico. Isso pode ser explicado, inicialmente por conta do referido curso ofertar em sua grade curricular disciplinas como “Liderança Cristã” que em seu conteúdo faz abordagem a

diferentes estilos de liderança como a servidora e a espiritual, dentre outras. E também, pelo fato desses acadêmicos estarem, desde já, sendo preparados no curso para atuarem como líderes em seus ministérios e igrejas, e para tanto, estes estão sempre participando de treinamentos e práticas que proporcionam maior conhecimento sobre temas com foco em liderança, e também, por ser a função do pastor, diretamente ligada ao cuidado e ao bem-estar espiritual das pessoas. Esses devem ter, por natureza, o dom de servir ao próximo, assim como Jesus, que vem a ser a figura mais representativa da liderança servidora.

Quanto aos respondentes do curso de Administração, quando perguntados de forma presencial, muitos disseram que conhecem outras teorias da liderança, mas que não conheciam essa em específico; além disso, num contexto geral, a maioria deles está no início de sua carreira acadêmica de nível superior e profissional, e em sua maioria, ainda não atuaram profissionalmente na área administrativa.

Quanto ao questionamento sobre em qual situação tiveram conhecimento sobre o tema “Liderança Servidora”, para os que responderam (sim) à pergunta anterior, conforme o gráfico 19, a maioria (47,7%) respondeu que teve conhecimento do tema por meio de “**palestras e seminários**”, (23,3%) responderam que foi por meio do “**conteúdo de alguma(s) disciplina(s) do curso de graduação**”, (22,8%) disseram que foi por meio de “**pesquisa em artigos, livros ou internet**”, e (6,2%) informaram que foi por outros meios que obtiveram conhecimento do tema, como em cursos de treinamento de liderança, na prática, ou só ouviu falar sobre o tema, dentre outros.

Gráfico 19 – Situação pela qual os Respondentes obtiveram conhecimento do tema “Liderança Servidora”



Fonte: Elaborado pela autora (2023) - Dados da pesquisa

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Partindo das considerações expostas neste estudo, temos que a liderança, num contexto geral, é um fenômeno que sempre chamou a atenção de estudiosos da natureza e do comportamento humano, e por isso tem sido objeto de pesquisa de estudos das mais diversas áreas, principalmente no campo da administração e das ciências sociais. Muitas têm sido as teorias desenvolvidas para explicar esse fenômeno, e dentre elas se encontra a teoria da liderança servidora, a qual vem desafiar o paradigma tradicional de chefia, quebrando o mito da hierarquia intocável, trazendo o paradigma do líder servo, para quem servir é a primeira e absoluta prioridade, pois busca primeiramente e acima de tudo o bem-estar integral da equipe e de seus liderados.

Diante disto, buscando contribuir com os estudos no campo da liderança servidora no contexto nacional, nesta dissertação analisou-se o nível de importância dada aos atributos/características da liderança servidora a partir da percepção dos estudantes dos cursos de Administração e Teologia de uma IES Cristã Privada do interior da Bahia. O interesse se deu por ser uma temática de interesse da autora, como também pelo fato de ser um tema pouco explorado como conteúdo disciplinar específico nos cursos de ensino superior, e pela necessidade em fazer com que os estudantes do ensino superior, independente da área que venham a atuar, possam refletir se o seu papel na sociedade, como futuros líderes e gestores das mais diversas organizações, deverá ser mais evidenciado pelo serviço ao próximo, fazendo com que os seus subordinados sejam os protagonistas do sucesso da organização, ou apenas pela obtenção de resultados.

Desse modo, no esforço de identificar nos registros científicos os atributos/características que delineiam a liderança servidora, na fundamentação teórica foi apresentado um histórico das principais teorias da liderança, perpassando pelas abordagens contemporâneas, culminando na apresentação da evolução histórica do modelo teórico do construto da liderança servidora e de seus principais atributos e dimensões descritos pela literatura que aborda a referida temática.

Participaram deste estudo 225 estudantes dos cursos de Administração e Teologia da instituição de ensino superior pesquisada, dos quais 146 respondentes

são do curso de Teologia e 79 respondentes do curso de Administração, matriculados nos 1º, 3º, 5º e 7º períodos, que responderam ao questionário anônimo durante o período de aplicação, correspondendo esse número a 70,3% do total dos estudantes matriculados nos dois cursos pesquisados, sendo este o número de retorno alcançado, ou seja, todos responderam ao questionário. Quanto à faixa-etária dos respondentes na sua maioria, têm idades, entre 18 a 34 anos, configurando um perfil jovem. No que tange ao gênero, do total dos 225 respondentes 88,4% são do gênero masculino e 11,6% do gênero feminino.

No intuito de dar cumprimento a um dos objetivos específicos, que foi o de analisar a importância dada aos atributos da liderança servidora na percepção dos respondentes participantes da pesquisa, as análises foram realizadas por meio da estatística descritiva, tendo a média como medida central e do desvio padrão como medida de dispersão, além da representação gráfica dos resultados das frequências percentuais das escalas de importância atribuídas pelo grupo pesquisado. Para a realização do estudo e coleta de dados, buscou-se na literatura atual um modelo de mensuração da liderança servidora que melhor se adequa-se a esta pesquisa. Dentre os modelos pesquisados optou-se pelo instrumento de pesquisa desenvolvido por Van Dierendonck e Nuijten (2011) o SLS, que estrutura a liderança servidora em oito dimensões (*empowerment*, apoio/suporte, responsabilidade, perdão, coragem, autenticidade, humildade, mordomia/administração), que vem a ser, segundo os autores, um instrumento psicometricamente válido e confiável, fácil de ser aplicado, que abrange os elementos essenciais da liderança servidora e que pode ser aplicado a qualquer tipo de organização ou situação.

Dessa forma, as análises dos dados coletados neste estudo, por meio das oito dimensões do SLS, revelam que os respondentes do curso de Administração parecem indicar seis dimensões numa escala elevada, sendo quatro dimensões (*empowerment*, autenticidade, humildade e mordomia/administração) classificadas como “extremamente importante”; duas dimensões (responsabilidade e coragem) classificadas como “muito importante”; e uma dimensão (apoio/suporte) numa escala de importância mediana, classificada como “razoavelmente importante”, e por fim, foi apontada uma dimensão (perdão) numa escala baixa, classificada como “não é importante” dos atributos da liderança servidora.

Da mesma forma, os respondentes do curso de Teologia também indicam, no estudo, seis dimensões numa escala elevada, sendo cinco dimensões (*empowerment*, apoio, autenticidade, humildade e mordomia/administração) classificadas como “extremamente importante”; uma dimensão (responsabilidade) indicada como “muito importante”; a dimensão (coragem) classificada como “razoavelmente importante”, e por fim, a dimensão (perdão) que é indicada por todos os respondentes, como sendo “não importante”. No entanto, essa classificação de baixa importância atribuída pelos respondentes de ambos os cursos a dimensão “perdão”, possivelmente é devido ao fato de a referida dimensão ser apresentada com sentido inverso, expondo situações contrárias ao comportamento de um líder servidor, caso contrário as respostas indicariam um nível de escala elevado.

Assim, mediante os resultados tanto da amostra total, quanto da análise comparativa entre os dois cursos, e também entre os gêneros, percebe-se que para cada grupo algumas dimensões parecem ser mais importantes que outras. Em comum temos que as dimensões mordomia/administração, humildade e *empowerment* ocuparam respectivamente o primeiro, segundo e terceiro lugar na posição das dimensões, a coragem ocupa a sétima posição e o perdão a última posição, tanto na percepção por curso quanto por gênero. Por outro lado, as dimensões apoio, responsabilidade e autenticidade ocuparam posições diferentes na opinião dos respondentes. Para os estudantes de Administração a dimensão responsabilidade ocupa a quarta posição; a dimensão apoio/suporte a quinta posição; e a da autenticidade a sexta posição. Já na opinião dos estudantes de Teologia a dimensão apoio/suporte ocupa a quarta posição; a da autenticidade a quinta posição; e a da responsabilidade a sexta posição. Em relação ao gênero as diferenças de opiniões se dão em relação à dimensão responsabilidade, que na percepção do gênero feminino ocupa a quinta posição; e na visão do gênero masculino a sexta posição; e em relação à dimensão apoio/suporte, que para o gênero feminino ocupa a sexta posição, e para o gênero masculino a quinta posição, com isso, o terceiro objetivo foi alcançado.

Nesta concepção, dos achados desta pesquisa decorrem as seguintes conclusões: a de que os resultados obtidos permitiram corroborar a importância e aplicabilidade da liderança servidora nos mais diversos ambientes e tipos de organizações. Assim, as descobertas desta pesquisa destacam a importância de que pessoas em posição de liderança adotem comportamentos e características inerentes

à liderança servidora, de onde derivam atitudes positivas e abnegadas de trabalho, melhor comportamento, maior criatividade e desempenho por parte dos liderados, e que as instituições de ensino superior possam ofertar na grade curricular de seus cursos, conteúdos que proporcionem aos acadêmicos experiências voltadas a prática da liderança. No que concerne ao estudo de Van Dierendonck e Nuijten (2011), que serviu de base para a presente pesquisa, os indicadores mais fortes da liderança servidora identificados nos estudos por eles desenvolvidos foram “*empowerment*, suporte, humildade e mordomia/administração”, assemelhando-se aos resultados obtidos nesta pesquisa. Por fim, a responsabilidade e o perdão são os que mais se desviam dos outros seis fatores. Para eles a “responsabilidade”, é o fator que mais exemplifica a ação do líder na liderança servidora.

Vale ressaltar que, dentre as limitações identificadas neste estudo, destaca-se o pouco conhecimento que alguns alunos informaram ter em relação à temática da liderança servidora, e também o fato de não ter havido um pré-teste do instrumento de pesquisa. Contudo, por ser um instrumento já validado e aplicado em outros estudos, esse fato, não ocasionou nenhuma dificuldade quanto a compreensão e entendimento das variáveis apresentadas no instrumento de pesquisa por parte dos respondentes. Tendo assim, todos respondido as questões com consciência e objetividade.

Como recomendações para pesquisas futuras sugere-se, a aplicação do questionário em um quantitativo maior de cursos de graduação ou pós-graduação das áreas de humanas e saúde, pois são cursos que preparam futuros profissionais que irão lidar diretamente com pessoas de todos os níveis organizacionais, uma vez que confrontar tais dados num contexto mais amplo poderia gerar inferências mais completas sobre o tema estudado. Sugere-se também, que as IES, principalmente da área de Administração possam incluir em suas grades curriculares uma disciplina específica para o estudo e prática da liderança e suas diversas teorias, como a liderança servidora.

Diante dos fatos, considera-se que este estudo trouxe contribuições relevantes para o mundo organizacional e acadêmico, especialmente quanto ao estudo da liderança servidora visto pela percepção daqueles que serão futuros gestores, líderes e liderados.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Saulo Pereira de; FARO, André. **Tradução, adaptação e validação do Servant Leadership Questionnaire (Escala de Liderança Servidora)**. Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, 16(3), jul-set 2016, pp. 285-297 ISSN 1984-6657 2016. Disponível em: <<https://ri.ufs.br/jspui/bitstream/riufs/1893/1/TraducaoEscalaLiderancaServidora.pdf>>. Acesso: 20 março 2023.

AMORIM, Dênia Aparecida de; MAIA, Júnior Souza; SANTOS, Maria Gabriela Amorim. **Gestão de Equipes e Liderança: uma revisão na literatura**. Vol. 12, n. 37. GeTec/Fuccamp. Monte Carmelo - MG, 2023. Disponível em: <<https://revistas.fucamp.edu.br/index.php/getec/about>>. Acesso: 11 out 2023.

Atributo, In: Dicionário online de significados, 2023. Disponível em: <<https://www.significados.com.br/atributos>>. Acesso: 11 abril 2023.

BARROSO, Rafaela. **A liderança**. Faculdade de Direito de Coimbra. Dissertação Mestrado em Administração Público-Privada. Coimbra, 2022. Disponível em: <https://www.researchgate.net/profile/Rafaela-Barroso/publication/358078922_A_lideranca/links/61ef0ab55779d35951cf93ba/A-lideranca.pdf>. Acesso: 11 out 2023.

BASS, Bernardo M. **Da liderança transacional à transformacional: aprendendo a compartilhar a visão**. Dinâmica Organizacional, 18 (3), 19-31. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S), 1990 apud CINTRA e DALBEM, 2016.

CAMPOS, Patrícia Maria Alves de. **Análise cinematográfica da liderança servidora como ferramenta da aprendizagem ao longo da vida: o caso dos filmes "Erin Brockovich", "Coach Carter" e "Freedom Writers"**. Dissertação de Mestrado apresentado no ISPA – Instituto Universitário para obtenção de grau de Mestre na especialidade de Psicologia da Clínica. Portugal, 2022.

CARVALHO, Maristela Dalosto de; SILVA, Dirceu Luiz da Siqueira. **Liderança Servidora: Estudo de caso no supermercado da Cidade de Cáceres-MT**. v. 5, n. 1, Revista Saberes da Fapan, 2019. Disponível em: <<https://estacio.periodicoscientificos.com.br/index.php/revistasaberesfapan/issue/view/159>>. Acesso: 20 março 2023.

CINTRA, Josiane; DALBEM, Eloísa. **Comportamento Organizacional**. Editora e Distribuidora Educacional S.A. Londrina – PR, 2016.

COSTA, Michelle Fátima dos Santos. **Serviços e Liderança Servidora: Analisando as Dimensões em Serviços de Hospedagem**. 2014. 95 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção). Universidade Federal de Itajubá. Itajubá - MG, 2014. Disponível em: <https://repositorio.unifei.edu.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/550/dissertacao_costa2_2014.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso: 20 fev 2023.

COOK, Élder Quentin L. **Mordomia - Uma Responsabilidade Sagrada**. 2012. Disponível em: <<https://www.churchofjesuschrist.org/study/general-conference/2009/10/stewardship-a-sacred-trust?lang=por>>. Acesso: 23 abril 2023.

DENNIS, R. **Development of the servant leadership assessment instrument**. Dissertation Abstracts International. 2004, apud SILVA, 2018.

DIAS, Cleysson Ricardo Jordão Braga. **Liderança servidora: Um estudo em uma organização “Nova Comunidade”**. Dissertação (Mestrado Administração) – UFRPE, Recife, BR-PE, 2018.118 fl.

DIAS, Cleysson Ricardo Jordão Braga, MORAES FILHO, Rodolfo Araújo de. **Liderança Servidora na prática: um estudo brasileiro em uma “Nova Comunidade**. RAD., Vol. 22., n. 1, p.35-56, 2020. Disponível em: <http://orcid.org/0000-0003-4410-2941>>. Acesso: 20 fev 2023.

DIAS, Cleysson Ricardo Jordão Braga, MORAES FILHO, Rodolfo Araújo de. **Liderança servidora: um estudo em uma organização “Nova Comunidade**. Revista Raunp., Vol., 10., n. 2, p.34-36, 2018. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.201714/raump.y10i2.1786>>. Acesso: 20 fev 2023.

DIAS, Shara Leite; ROCHA, Clarissa Moraes; GRANGEIRO, Rebeca da Rocha. **Estilos de liderança transformacional e transacional: uma análise de gênero**. Revista Recape. v. 12 n. 3, set/dez, 2022. Disponível em: <<https://doi.org/10.23925/recape.v12i3>>. Acesso: 11 out 2023.

Educação Adventista/FADBA. Disponível em: <<https://www.adventista.edu.br/internato/o-internato.php>>. Acesso: 04 abril 2023.

Educação Adventista. Disponível em: <<https://www.educacaoadventista.org.br/>>. Acesso: 04 abril 2023.

FLORÊNCIO JÚNIOR, Lourivaldo Severino. **As características da liderança servidora pela perspectiva dos liderados**. Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) – Universidade Federal de Pernambuco, CAA., Administração. Caruaru-PE, 2021. Disponível em: <<https://www.repositorio.ufpe.br>>. Acesso: 22 fev 2023.

FREITAS, Henrique *et al.* **O Método de Pesquisa Survey**. Revista de Administração. São Paulo - SP. Vol. 35, n.3, p. 105-112, julho/setembro, 2000. Disponível em: <http://www.clam.org.br/bibliotecadigital/uploads/publicacoes/1138_1861_freitashenriquerau.sp.pdf>. Acesso: 26 abril 2023.

FURTADO, José Walison. **Liderança servidora em igrejas evangélicas da cidade de Sousa - PB**. Sousa-PB, 2019. Disponível em: <<http://dspace.sti.ufcg.edu.br:8080/jspui/handle/riufcg/12448>>. Acesso: 21 abril 2023.

GONÇALVES, J. L. **Liderança servidora: uma inspiração em contracorrente cultural**. In Construir pontes - Ubuntu para uma liderança servidora (p. 105-111). ISBN 978-989-99993-4-3. 2019. Disponível em <https://www.academialideresubuntu.org/images/book/IO1_PT_ConstruirPontesUbuntu.pdf> Acesso: 21 abril 2023.

ISRAEL, Carolina Reis Queiroz. **Uma Análise sobre Liderança: da Teoria dos Traços à Liderança 4.0**. Boletim do Gerenciamento. v.24, n. 24. Escola Politécnica, UFRJ, Rio de Janeiro - RJ, 2021. ISSN 2595-6531. Disponível em: <<https://nppg.org.br/revistas/boletimdoGerenciamento/article/view/557>>. Acesso em: 11 out 2023.

MARINHO, Robson M.; OLIVEIRA, Jayr Figueiredo (orgs.). **Liderança: uma questão de competência**. 1 ed., 4ª tiragem. São Paulo, SP. Saraiva, 2011.

MARTINS, Geizziane Letycia de França Silva. **O fenômeno da liderança servidora na percepção de alunos de uma Universidade Federal**. Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) – Universidade Federal de Pernambuco, CAA, Administração. Caruaru-PE, 2019. Disponível em: <<https://www.repositorio.ufpe.br>>. Acesso: 22 fev 2023.

ONO, Arnaldo Turuo; BONASSI, Cristiano Mair; SILVA, Givan Aparecido Fortuoso da; MALHEIRO, Tiago Pereira. **A Influência dos Estilos de Liderança no Empreendedorismo Corporativo nas Empresas Desenvolvedoras de Software de Barueri**. V EGEPE, 2021. Disponível em: <https://anegepe.org.br/wp-content/uploads/2021/09/274_trabalho.pdf>. Acesso: 11 out 2023.

PAGE, Don; WONG, Paul T. P. **A conceptual framework for measuring servant leadership (Uma estrutura conceitual para medir a Liderança Servidora)**. Langley: Trinity Western University, 2000. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/242232213_A_Conceptual_Framework_for_Measuring_Servant-Leadership>. Acesso: 22 maio 2023.

PINO, Ricardo M., AVENCILLAS, Danny Arévalo, LOZANO, Carmem Padilla. **Liderança servidora e satisfação no trabalho em mestrandos em administração de empresas**. Forma. Univ., vol.13, nº6. La Serena. Dez., 2020. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.4067/s0718-50062020000600205>>. Acesso: 20 abril 2023.

PIZZETE, Márcio. BIRCK, Elizabeth da Silva Mello. **Liderança e gestão de pessoas na atualidade**. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano 04, Ed. 06, Vol. 02, pp. 69-77, Junho/2019. ISSN: 2448-0959. Disponível em: <<https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/lideranca-e-gestao>>. Acesso: 20 fev 2023.

RIBEIRO, Maria Isabel; BENTO, António. **Liderança servidora em diretores de escola do ensino pré-escolar e básico: uma necessidade relevante na dinâmica das políticas educativas das escolas públicas**. In VIII Colóquio CIE-UMA: O Futuro da Escola pública. p. 98-107. ISBN 978-989-97490-4-7. 2013. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10198/9561>>. Acesso: 20 jan 2023.

RIZZATTI, Giselly, PEREIRA, Maurício Fernandes. **Planejamento estratégico: a contribuição da liderança organizacional para o processo de implementação da estratégia**, vol. 5. São Paulo – SP, Atlas, 2015.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 14^a ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

RODRIGUES, A. de O.; FERREIRA, M. C.; MOURÃO, L. **O Fenômeno da Liderança: uma revisão das principais teorias**. Revista Fragmentos de Cultura - Revista Interdisciplinar de Ciências Humanas, Goiânia - GO, v. 23, n. 4, p. 587–601, 2013. Disponível em: <<https://seer.pucgoias.edu.br/index.php/fragmentos/article/view/3556>>. Acesso em: 11 out. 2023.

ROSSI, Jéssica de Cássia *et al.* **Desenvolvimento Gerencial e Liderança**. Revisão técnica. Caroline Capaverde. Porto Alegre: SAGAH, 2021.

RUSSELL, Robert F.; STONE, Robert F. **A review of servant leadership attributes: developing a practical model (Uma revisão dos atributos da Liderança Servidora: desenvolvendo um modelo prático)**. Leadership & Organization Development Journal, emeraldinsight.com. Vol. 23 Nº 3, pp., 2002. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/01437730210424>>. Acesso: 22 fev 2023.

SILVA, Júlio Fernando da. **Novas Abordagens de Liderança: a Liderança Servidora e seu Impacto nos Resultados Organizacionais**. Revista Eletrônica de Administração (Online) ISSN: 1679-9127, v. 17, n.1, ed. 32, Jan-Jun 2018. Disponível em: <<https://periodicos.unifacef.com.br/index.php/rea/article/view/1144>>. Acesso: 20 agosto 2023.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4 ed. ver. atual. Florianópolis: UFSC, 2005.

TESTA, Jean-Pierre; LAFARGUE, Jérôme; TILHET-COARTET, Virginie. **Coleção Caixa de Ferramentas - Liderança**. São Paulo - SP. Saraiva, 2019. E-book. ISBN 9788553131440. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788553131440/>>. Acesso em: 17 maio 2023.

VAN DIERENDONCK, D; NUIJTEN, I. **The Servant Leadership Survey: Development and Validation of a Multidimensional Measure** (A Pesquisa de Liderança Servidora: Desenvolvimento e Validação de uma Medida Multidimensional). Journal of Business and Psychology, v. 26(3), p. 249–267, 2011. Disponível em: <<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3152712/>>. Acesso: 20 março 2023.

VAN DIERENDONCK. **Servant Leadership: A Review and Synthesis** (Liderança Servidora: Uma revisão e síntese). Revista de Administração. Vol. 37, n. 4, p. 2-35, julho, 2011. Disponível em: <<https://www.sagepub.com/journalsPermissions.nav>>. Acesso: 20 março 2023.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2005, apud FURTADO, 2019.

ZEPPENFELD, Gregory; SANTOS, Andressa Schaurich dos; MACHADO, Laurini. **Análise dos estilos de liderança: uma pesquisa sobre a percepção de acadêmicos de Administração**. Revista GUAL, Florianópolis - SC, v. 16, n. 1, p.188-210, jan/abril2023. Disponível em: <<https://doi.org/10.5007/1983-4535.2023.e91312>>. Acesso: 11 out.2023.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO - COLETA DE DADOS



Universidade Federal Rural de Pernambuco
Pró-reitora de Pesquisa e Pós-graduação
Programa de Pós-graduação em Administração e Desenvolvimento



Pesquisa Acadêmica sobre: Liderança Servidora

Prezado(a) colega,

Estou realizando minha Dissertação de Mestrado sobre LIDERANÇA SERVIDORA, a qual tem como objetivo identificar a percepção de estudantes do ensino superior quanto aos atributos e práticas da Liderança Servidora. Gostaria de contar com sua colaboração para conclusão do estudo.

Este questionário traz questões, em sua maioria fechada, sobre ações/comportamentos associados a liderança servidora. Não existem respostas certas ou erradas. O importante para a pesquisa é a sua sinceridade e seriedade para com as respostas. Sua opinião é muito importante para o êxito deste trabalho.

Assumo o compromisso de completa confidencialidade das informações fornecidas por você nesta pesquisa.

Pela sua colaboração especial, antecipo meus sinceros agradecimentos.

Diane da C. Queiroz

Mestranda em Administração e Desenvolvimento – PADR/UFRPE

INSTRUÇÕES PARA O PREENCHIMENTO DO QUESTIONÁRIO

- Todas as respostas do presente questionário serão norteadas pela sua **percepção** sobre a temática da Liderança Servidora.
- O questionário é composto de 30 afirmações. Após cada questão listada na primeira coluna que indica ações relacionadas ao comportamento de um(a) Líder, é apresentada uma escala a ser respondida: na escala – **IMPORTÂNCIA** – necessito que você indique, em **sua percepção**, qual o grau de importância que você atribui a cada ação/comportamento listado. Considere a seguinte escala de alternativas:

IMPORTÂNCIA:

Não é importante	Pouco Importante	Razoavelmente Importante	Muito Importante	Extremamente Importante
1	2	3	4	5

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

Vamos iniciar?

Por favor, preencha as informações abaixo com seus dados:

1. **Curso:** () Bacharel em Administração; () Bacharel em Teologia; () Outro: _____.
 2. **Período do curso:** _____; **Turno:** () Manhã; () Tarde; () Noite
 3. **Já possui outro curso de nível superior?** () Não; () Sim, qual? _____.
 4. **Profissão:** () _____; () **Estudante**
-
5. **Gênero:** () Masculino; () Feminino; 6. **Idade:** _____ anos;
 7. **Estado Civil:** () Solteiro(a); () Casado(a); () Divorciado(a); () Viúvo(a); () Outros _____.
 8. **Nacionalidade:** Brasileira (); Outra (): _____.
 9. **Cidade e Estado de Origem:** _____ UF: _____.

Continuação (Apêndice A) – Questionário - Coleta de Dados

- ✚ Na escala – **IMPORTANCIA** – preciso que você indique, em **sua percepção**, qual o grau de importância que você atribui a cada ação relacionada ao comportamento de um(a) líder.

Considere a seguinte escala de alternativas:

- 1- Não é Importante;
2- é Pouco Importante;
3- é Razoavelmente Importante;
4- é Muito Importante;
5- é Extremamente Importante.

1. (1)	O/A líder dar informações que o(a) liderado precisa para fazer bem o seu trabalho.	1	2	3	4	5
2. (2)	O/A líder incentivar o liderado a usar os seus talentos.	1	2	3	4	5
3. (3)	O/A líder ajudar o desenvolvimento do(a) liderado(a) ainda mais.	1	2	3	4	5
4. (4)	O/A líder incentivar sua equipe a apresentar novas ideias.	1	2	3	4	5
5. (12)	O/A líder se manter em segundo plano e dar crédito a outras pessoas.	1	2	3	4	5
6. (20)	O/A líder considerar os liderados responsáveis pelo trabalho que realizam.	1	2	3	4	5
7. (27)	O/A líder ficar criticando as pessoas pelos erros que cometem em seu trabalho.	1	2	3	4	5
8. (5)	O/A líder assumir riscos mesmo quando ele(a) não tem certeza do apoio de seus próprios superiores.	1	2	3	4	5
9. (13)	O/A líder ser aberto sobre suas limitações e fraquezas.	1	2	3	4	5
10. (21)	O/A líder aprender com as críticas.	1	2	3	4	5
11. (6)	O/A líder enfatizar a importância de focar no bem de todos.	1	2	3	4	5
12. (14)	O/A líder dar ao liderado a autoridade para tomar decisões que facilitem o trabalho para ele.	1	2	3	4	5
13. (22)	O/A líder não buscar reconhecimento ou recompensas pelas coisas que ele(a) faz pelos outros.	1	2	3	4	5
14. (7)	O/A líder responsabilizar o liderado por seu desempenho.	1	2	3	4	5
15. (15)	O/A líder manter uma atitude dura com a pessoas que o ofenderam no trabalho.	1	2	3	4	5
16. (23)	O/A líder assumir riscos e fazer o que é preciso ser feito em sua(a) visão.	1	2	3	4	5
17. (8)	O/A líder se sensibilizar com as coisas que ele(a) vê acontecendo ao seu redor.	1	2	3	4	5
18. (18)	O/A líder tentar aprender com as críticas que ele(a) recebe do seu superior.	1	2	3	4	5
19. (9)	O/A líder ter uma visão de longo prazo.	1	2	3	4	5
20. (17)	O/A líder permitir que o liderado resolva problemas ao invés de apenas lhe dizer o que fazer.	1	2	3	4	5
21. (24)	O/A líder parecer apreciar mais o sucesso de seus colegas do que o dele(a) próprio.	1	2	3	4	5
22. (26)	O/A líder considerar os liderados e seus colegas responsáveis pela maneira como lidam com um trabalho.	1	2	3	4	5
23. (10)	O/A líder ter dificuldade em esquecer coisas que deram errado no passado.	1	2	3	4	5
24. (21)	O/A líder estar preparado para expressar seus sentimentos, mesmo se isso tiver consequências indesejáveis.	1	2	3	4	5
25. (25)	O/A líder admitir seus erros para seus superiores.	1	2	3	4	5
26. (29)	O/A líder enfatizar a responsabilidade social do trabalho dos liderados.	1	2	3	4	5
27. (30)	O/A líder oferecer ao liderado muitas oportunidades para aprender novas habilidades.	1	2	3	4	5
28. (11)	O/A líder mostrar seus verdadeiros sentimentos para sua equipe.	1	2	3	4	5
29. (19)	O/A líder aprender com os diferentes pontos de vista e opiniões dos outros.	1	2	3	4	5
30. (28)	Se as pessoas expressam críticas, o/a líder deve tentar aprender com isso.	1	2	3	4	5

Questões de 1-30

10. Antes desta pesquisa você já tinha algum conhecimento sobre o tema Liderança Servidora? () Não; () Sim;

Se, "Sim" informe em qual situação teve conhecimento do tema:

- () Pesquisando em artigos, livros e internet; () Como conteúdo de alguma(s) disciplina(s) do curso de graduação;
() Em palestras e seminários; () Outra: _____

11. Cite duas características que em sua percepção são essenciais em um líder:

1 _____; 2 _____

Utilize, caso deseje, o espaço abaixo para fazer comentários que achar pertinente: _____

Aceito participar ; não aceito participar

Muito Obrigada por sua valiosa Colaboração!

Relação das Dimensões de acordo com as respectivas questões: (1) Empowerment Fortalecimento: de 1-4; 12; 20 e 27; (2) Apoio/ Suporte: 5; 13 e 21; (3) Responsabilidade: 6; 14 e 22; (4) Perdão; 7; 15 e 23; (5) Coragem: 8 e 16; (6) Autenticidade: 9; 17; 24 e 28; (7) Humildade: 10; 18; 25; 29 e 30; (8) Mordomia/Administração: 11; 19 e 26.

Fonte: Elaborado pela autora, 2023.

APÊNDICE B – ADAPTAÇÃO DO INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

TRADUÇÃO E ADAPTAÇÃO DO QUESTIONÁRIO DE COLETA DE DADOS MODELO DE VAN DIERENDONCK D; NUIJTEN (2011)

	Texto Original/Inglês	Proposta de tradução (Português) revisada (prof. Inglês) para esta pesquisa, 2023	Adaptação para esta pesquisa
DIMENSÃO (1) - EMPOWERMENT FORTALECIMENTO	1. My manager gives me the information I need to do my work well.	1. Meu gerente me dá as informações que preciso para fazer bem o meu trabalho.	1.O/A líder dar informações que o(a) liderado precisa para fazer bem o seu trabalho.
	2. My manager encourages me to use my talents.	2. Meu gerente me incentiva a usar meus talentos.	2. O/A líder incentivar o liderado a usar os seus talentos.
	3. My manager helps me to further develop myself.	3. Meu gerente me ajuda a me desenvolver ainda mais.	3. O/A líder ajudar o desenvolvimento do(a) liderado(a) ainda mais.
	4. My manager encourages his/her staff to come up with new ideas.	4. Meu gerente incentiva seu(a) equipe a apresentar novas ideias.	4. O/A líder incentivar sua equipe a apresentar novas ideias.
	12. My manager gives me the authority to take decisions which make work easier for me.	12. Meu gerente me dá a autoridade para tomar decisões que façam meu trabalho mais fácil para mim.	12. O/A líder dar ao liderado a autoridade para tomar decisões que facilitem o trabalho para ele.
	20. My manager enables me to solve problems myself instead of just telling me what to do.	20. Meu gerente me permite resolver problemas ao invés de apenas me dizer o que fazer.	20. O/A líder permitir que o liderado resolva problemas ao invés de apenas lhe dizer o que fazer.
	27. My manager offers me abundant opportunities to learn new skills.	27. Meu gerente me oferece muitas oportunidades para aprender novas habilidades.	27. O/A líder oferecer ao liderado muitas oportunidades para aprender novas habilidades.
DIMENSÃO (2) - Standing back APOIO / SUPORTE	5. My manager keeps himself/herself in the background and gives credits to others.	5. Meu gerente se mantém em segundo plano e dá crédito a outras pessoas.	5. O/A líder se manter em segundo plano e dar crédito a outras pessoas.
	13. My manager is not chasing recognition or rewards for the things he/she does for others.	13. Meu gerente não está buscando reconhecimento ou recompensas pelas coisas que ele/ela faz pelos outros.	13. O/A líder não buscar reconhecimento ou recompensas pelas coisas que ele(a) faz pelos outros.
	21. My manager appears to enjoy his/her colleagues' success more than his/her own.	21. Meu gerente parece apreciar mais o sucesso de seus/suas colegas do que o dele/dela próprio(a).	21. O/A líder parecer apreciar mais o sucesso de seus colegas do que o dele(a) próprio.

Fonte: Elaborado pela autora (2023) - Baseado em Van Dierendonck e Nuijten (2011); Martins (2019); Florêncio Júnior (2021).

Continuação (Apêndice B) – Adaptação do Instrumento de Coleta de Dados

TRADUÇÃO E ADAPTAÇÃO DO QUESTIONÁRIO DE COLETA DE DADOS
MODELO DE VAN DIERENDONCK D; NUIJTEN (2011)

	Texto Original/Inglês	Proposta de tradução (Português) revisada (prof. Inglês) para esta pesquisa, 2023	Adaptação para esta pesquisa
DIMENSÃO (3) – ACCOUNTABILITY RESPONSABILIDADE	6. My manager holds me responsible for the work I carry out.	6. Meu gerente me considera responsável pelo trabalho que realizo.	6. O/A líder considerar os liderados responsáveis pelo trabalho que realizam.
	14. I am held accountable for my performance by my manager.	14. Eu sou responsabilizado pelo meu desempenho por meu gerente.	14 O/A líder responsabilizar o liderado por seu desempenho.
	22. My manager holds me and my colleagues responsible for the way we handle a job.	22. Meu gerente considera eu e meus colegas responsáveis pela maneira como lidamos com um trabalho.	22. O/A líder considerar os liderados e seus colegas responsáveis pela maneira como lidam com um trabalho.
DIMENSÃO 4- Forgiveness PERDÃO	7. My manager keeps criticizing people for the mistakes they have made in their work (r).	7. Meu gerente fica criticando as pessoas pelos erros que elas cometem no trabalho delas (r).	7. O/A líder ficar criticando as pessoas pelos erros que cometem em seu trabalho(r).
	15. My manager maintains a hard attitude towards people who have offended him/her at work (r).	15. Meu gerente mantém uma atitude dura com pessoas que ofenderam ele(a) no trabalho (r).	15. O/A líder manter uma atitude dura com a pessoas que o ofenderam no trabalho (r).
	23. My manager finds it difficult to forget things that went wrong in the past (r).	23. Meu gerente acha difícil esquecer coisas que deram errado no passado (r).	23. O/A líder ter dificuldade em esquecer coisas que deram errado no passado (r).
DIMENSÃO 5 Courage) - COURAGEM	8. My manager takes risks even when he/she is not certain of the support from his/her own manager.	8. Meu gerente assume riscos mesmo quando ele/ela não tem certeza do apoio de seu(a) próprio(a) gerente.	8. O/A líder assumir riscos mesmo quando ele(a) não tem certeza do apoio de seus próprios superiores.
	16. My manager takes risks and does what needs to be done in his/her view.	16. Meu gerente assume riscos e faz o que é preciso ser feito em seu(a) visão.	16. O/A líder assumir riscos e fazer o que é preciso ser feito em sua(a) visão.
DIMENSÃO (6) - (Authenticity) AUTENTICIDADE	9. My manager is open about his/her limitations and weaknesses.	9. Meu gerente é aberto sobre seus/suas limitações e fraquezas.	9. O/A líder ser aberto sobre suas limitações e fraquezas.
	17. My manager is often touched by the things he/she sees happening around him/her.	17. Meu gerente costuma se sensibilizar com as coisas ele(a) vê acontecendo ao seu redor.	17. O/A líder se sensibilizar com as coisas que ele(a) vê acontecendo ao seu redor.
	24. My manager is prepared to express his/her feelings even if this might have undesirable consequences.	24. Meu gerente está preparado para expressar seus sentimentos mesmo se isso tiver consequências indesejáveis.	24. O/A líder estar preparado para expressar seus sentimentos, mesmo se isso tiver consequências indesejáveis.
	28. My manager shows his/her true feelings to his/her staff.	28. Meu gerente mostra seus verdadeiros sentimentos para sua equipe.	28. O/A líder mostrar seus verdadeiros sentimentos para sua equipe.

Fonte: Elaborado pela autora (2023) - Baseado em Van Dierendonck e Nuijten (2011); Martins (2019); Florêncio Júnior (2021).

Continuação (Apêndice B) – Adaptação do Instrumento de Coleta de Dados

TRADUÇÃO E ADAPTAÇÃO DO QUESTIONÁRIO DE COLETA DE DADOS
MODELO DE VAN DIERENDONCK D; NUIJTEN (2011)

	Texto Original/Inglês	Proposta de tradução (Português) revisada (prof. Inglês) para esta pesquisa, 2023.	Adaptação para esta pesquisa
DIMENSÃO (7) - Humility HUMILDADE	10. My manager learns from criticism.	10. Meu gerente aprende com as críticas.	10. O/A líder aprender com as críticas.
	18. My manager tries to learn from the criticism he/she gets from his/her superior.	18. Meu gerente tenta aprender com as críticas que ele(a) recebe do(a) seu(a) superior.	18. O/A líder tentar aprender com as críticas que ele(a) recebe do seu superior.
	25. My manager admits his/her mistakes to his/her superior.	25. Meu gerente admite seus erros para seu(a) superior.	25. O/A líder admitir seus erros para seus superiores.
	29. My manager learns from the different views and opinions of others.	29. Meu gerente aprende com os diferentes pontos de vista e opiniões dos outros.	29 O/A líder aprender com os diferentes pontos de vista e opiniões dos outros.
	30. If people express criticism, my manager tries to learn from it.	30. Se as pessoas expressam críticas, meu gerente tenta aprender com isso.	30. Se as pessoas expressam críticas, o/a líder deve tentar aprender com isso.
DIMENSÃO (8) - Stewardship MORDOMIA/ADMINISTRAÇÃO	5. My manager keeps himself/herself in the background and gives credits to others.	5. Meu gerente se mantém em segundo plano e dá crédito a outras pessoas.	5. O/A líder se manter em segundo plano e dar crédito a outras pessoas.
	13. My manager is not chasing recognition or rewards for the things he/she does for others.	13. Meu gerente não está buscando reconhecimento ou recompensas pelas coisas que ele/ela faz pelos outros.	13. O/A líder não buscar reconhecimento ou recompensas pelas coisas que ele(a) faz pelos outros.
	21. My manager appears to enjoy his/her colleagues' success more than his/her own.	21. Meu gerente parece apreciar mais o sucesso de seus/suas colegas do que o dele/dela próprio(a).	21. O/A líder parecer apreciar mais o sucesso de seus colegas do que o dele(a) próprio.

Fonte: Elaborado pela autora (2023) - Baseado em Van Dierendonck e Nuijten (2011); Martins (2019); Florêncio Júnior (2021).

ANEXO A – TRADUÇÃO ORIGINAL PARA O PORTUGUÊS DO INSTRUMENTO PESQUISA DE VAN DIERENDONCK D; NUIJTEN (2011) – POR MARTINS (2019)

Texto Original / Inglês		Proposta de Tradução / Português	
Empowerment	1. My manager gives me the information I need to do my work well.	<i>Empowerment</i> (Neste caso, não haveria tradução porque este termo é conhecido em inglês na administração).	1. Meu gerente me dá as informações necessárias para fazer bem o meu trabalho.
	2. My manager encourages me to use my talents.		2. Meu gerente me encoraja a usar meus talentos.
	3. My manager helps me to further develop myself.		3. Meu gerente me ajuda a me desenvolver ainda mais.
	4. My manager encourages his/her staff to come up with new ideas.		4. Meu gerente encoraja sua equipe a apresentar novas ideias.
	12. My manager gives me the authority to take decisions which make work easier for me.		12. Meu gerente me dá a autoridade para tomar decisões que facilitam o trabalho para mim.
	20. My manager enables me to solve problems myself instead of just telling me what to do.		20. Meu gerente me permite resolver problemas em vez de apenas me dizer o que fazer.
	27. My manager offers me abundant opportunities to learn new skills.		27. Meu gerente me oferece muitas oportunidades de aprender novas habilidades.
Standingback	5. My manager keeps himself/herself in the background and gives credits to others.	Apoiar	5. Meu gerente se mantém em segundo plano e dá créditos para os outros.
	13. My manager is not chasing recognition or rewards for the things he/she does for others.		13. Meu gerente não está buscando reconhecimento ou recompensas pelas coisas que ele ou ela faz pelos outros.
	21. My manager appears to enjoy his/her colleagues' success more than his/her own.		21. Meu gerente parece gostar mais do sucesso de seus colegas do que o de si próprio.
Accountability	6. My manager holds me responsible for the work I carry out.	Responsabilidade	6. Meu gerente me responsabiliza pelo trabalho que realizo.
	14. I am held accountable for my performance by my manager.		14. Sou responsável por meu desempenho pelo meu gerente.
	22. My manager holds me and my colleagues responsible for the way we handle a job.		22. O meu gerente responsabiliza eu e os meus colegas pela forma como lidamos com um trabalho.
Forgiveness / Interpersonal acceptance	7. My manager keeps criticizing people for the mistakes they have made in their work (r).	Perdão	7. Meu gerente critica as pessoas pelos erros que cometeram em seu trabalho (r).
	15. My manager maintains a hard attitude towards people who have offended him/her at work (r).		15. Meu gerente mantém uma atitude dura em relação às pessoas que o ofenderam no trabalho (r).
	23. My manager finds it difficult to forget things that went wrong in the past (r).		23. Meu gerente tem dificuldade em esquecer as coisas que deram errado no passado (r).
Courage	8. My manager takes risks even when he/she is not certain of the support from his/her own manager.	Coragem	8. Meu gerente assume riscos mesmo quando não tem certeza do apoio de seu próprio gerente.
	16. My manager takes risks and does what needs to be done in his/her view.		16. Meu gerente assume riscos e faz o que precisa ser feito em sua visão.

Fonte: Martins (2019).

Continuação (Anexo A) – TRADUÇÃO ORIGINAL PARA O PORTUGUÊS DO INSTRUMENTO DE VAN DIERENDONCK D; NUIJTEN (2011) - POR (MARTINS (2019))

Authenticity	9. My manager is open about his/her limitations and weaknesses.	Autenticidade	9. Meu gerente é aberto sobre suas limitações e fraquezas.
	17. My manager is often touched by the things he/she sees happening around him/her.		17. Meu gerente é frequentemente sensibilizado pelas coisas que ele vê acontecendo ao seu redor.
	24. My manager is prepared to express his/her feelings even if this might have undesirable consequences.		24. Meu gerente está preparado para expressar seus sentimentos, mesmo que isso possa ter consequências indesejáveis.
	28. My manager shows his/her true feelings to his/her staff.		28. Meu gerente mostra seus verdadeiros sentimentos para sua equipe.
Humility	10. My manager learns from criticism.	Humildade	10. Meu gerente aprende com as críticas.
	18. My manager tries to learn from the criticism he/she gets from his/her superior.		18. Meu gerente tenta aprender com as críticas que ele / ela recebe de seu superior.
	25. My manager admits his/her mistakes to his/her superior.		25. Meu gerente admite seus erros para seu superior.
	29. My manager learns from the different views and opinions of others.		29. Meu gerente aprende com as diferentes visões e opiniões dos outros.
	30. If people express criticism, my manager tries to learn from it.		30. Se as pessoas expressam críticas, meu gerente tenta aprender com isso.
Stewardship	11. My manager emphasizes the importance of focusing on the good of the whole.	Administração	11. Meu gerente enfatiza a importância de se concentrar no bem do todo.
	19. My manager has a long-term vision.		19. Meu gerente tem uma visão de longo prazo.
	26. My manager emphasizes the societal responsibility of our work.		26. Meu gerente enfatiza a responsabilidade social do nosso trabalho.

Fonte: Martins (2019).

ANEXO B – TRADUÇÃO PARA O PORTUGUÊS DO INSTRUMENTO PESQUISA DE VAN DIERENDONCK D; NUIJTEN (2011) – POR FLORÊNCIO JÚNIOR (2021)

TEXTO ORIGINAL / INGLÊS		PROPOSTA DE TRADUÇÃO (PORTUGUÊS) ADAPTADA PARA ESTA PESQUISA	
Dimensões	Itens	Dimensões	Itens
Empowerment	1. My manager gives me the information I need to do my work well.	Empowerment (Neste caso, não houve a necessidade de traduzir, pois o uso desse termo é comum na administração).	1. Meu líder me dá informações que preciso para fazer bem o meu trabalho
	2. My manager encourages me to use my talents.		2. Meu líder me incentiva a usar meus talentos
	3. My manager helps me to further develop myself.		3. Meu líder me ajuda a me desenvolver ainda mais
	4. My manager encourages his/her staff to come up with new ideas.		4. Meu líder incentiva sua equipe a apresentar novas ideias
	12. My manager gives me the authority to take decisions which make work easier for me.		12. Meu líder me dá autoridade para tomar decisões que tornam o trabalho mais fácil para mim
	20. My manager enables me to solve problems myself instead of just telling me what to do.		20. Meu líder me permite resolver problemas sozinho, em vez de apenas me dizer o que fazer
	27. My manager offers me abundant opportunities to learn new skills.		27. Meu líder me oferece muitas oportunidades de aprender novas habilidades.
Standing back	5. My manager keeps himself/herself in the background and gives credits to others.	Suporte	5. Meu líder se mantém em segundo plano e dá crédito aos outros.
	13. My manager is not chasing recognition or rewards for the things he/she does for others.		13. Meu líder não está buscando reconhecimento ou recompensas pelas coisas que ele faz pelos outros.
	21. My manager appears to enjoy his/her colleagues' success more than his/her own.		21. Meu líder parece gostar mais do sucesso de seus colegas do que do seu próprio.
Accountability	6. My manager holds me responsible for the work I carry out.	Responsabilidade	6. Meu líder me responsabiliza pelo trabalho que realizo.
	14. I am held accountable for my performance by my manager.		14. Sou responsável por meu desempenho pelo meu líder.
	22. My manager holds me and my colleagues responsible for the way we handle a job.		22. Meu líder considera a mim e a meus colegas responsáveis pela maneira como lidamos com o trabalho.
Forgiveness	7. My manager keeps criticizing people for the mistakes they have made in their work (r).	Perdão	7. Meu líder continua criticando as pessoas pelos erros que cometeram em seu trabalho.
	15. My manager maintains a hard attitude towards people who have offended him/her at work (r).		15. Meu líder mantém uma atitude dura em relação às pessoas que o ofenderam no trabalho.
	23. My manager finds it difficult to forget things that went wrong in the past (r).		23. Meu líder acha difícil esquecer coisas que deram errado no passado.
Courage	8. My manager takes risks even when he/she is not certain of the support from his/her own manager.	Coragem	8. Meu líder corre riscos mesmo quando não tem certeza do apoio dos seus possíveis superiores.
	16. My manager takes risks and does what needs to be done in his/her view.		16. Meu líder assume riscos e faz o que precisa ser feito em sua opinião.

Fonte: Florêncio Júnior (2021).

Continuação (**Anexo B**) – TRADUÇÃO PARA O PORTUGUÊS DO INSTRUMENTO DE VAN DIERENDONCK D; NUIJTEN (2011) – POR FLORÊNCIO JUNIOR (2021)

Forgiveness	7. My manager keeps criticizing people for the mistakes they have made in their work (r).	Perdão	7. Meu líder continua criticando as pessoas pelos erros que cometeram em seu trabalho.
	15. My manager maintains a hard attitude towards people who have offended him/her at work (r).		15. Meu líder mantém uma atitude dura em relação às pessoas que o ofenderam no trabalho.
	23. My manager finds it difficult to forget things that went wrong in the past (r).		23. Meu líder acha difícil esquecer coisas que deram errado no passado.
Courage	8. My manager takes risks even when he/she is not certain of the support from his/her own manager.	Coragem	8. Meu líder corre riscos mesmo quando não tem certeza do apoio dos seus possíveis superiores.
	16. My manager takes risks and does what needs to be done in his/her view.		16. Meu líder assume riscos e faz o que precisa ser feito em sua opinião.
Authenticity	9. My manager is open about his/her limitations and weaknesses.	Autenticidade	9. Meu líder é aberto sobre suas limitações e fraquezas.
	17. My manager is often touched by the things he/she sees happening around him/her.		17. Meu líder costuma ficar comovido com as coisas que vê acontecendo ao seu redor.
	24. My manager is prepared to express his/her feelings even if this might have undesirable consequences.		24. Meu líder está preparado para expressar seus sentimentos, mesmo que isso possa ter consequências indesejáveis.
	28. My manager shows his/her true feelings to his/her staff.		28. Meu líder mostra seus verdadeiros sentimentos para sua equipe.
Humility	10. My manager learns from criticism.	Humildade	10. Meu líder aprende com as críticas.
	18. My manager tries to learn from the criticism he/she gets from his/her superior.		18. Meu líder tenta aprender com as críticas que recebe do seu superior.
	25. My manager admits his/her mistakes to his/her superior.		25. Meu líder admite seus erros ao seu superior.
	29. My manager learns from the different views and opinions of others.		29. Meu líder aprende com as diferentes visões e opiniões dos outros.
	30. If people express criticism, my manager tries to learn from it.		30. Se as pessoas expressam críticas, meu líder tenta aprender com elas.
Stewardship	11. My manager emphasizes the importance of focusing on the good of the whole.	Mordomia	11. Meu líder enfatiza a importância de focar no bem do todo.
	19. My manager has a long-term vision.		19. Meu líder tem uma visão de longo prazo.
	26. My manager emphasizes the societal responsibility of our work.		26. Meu líder enfatiza a responsabilidade social de nosso trabalho.

Fonte: Florêncio Júnior (2021).

ANEXO C – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS ORIGINAL
MODELO DE VAN DIERENDONCK, D; NUIJTEN (2011) - SLS

Empowerment

1. My manager gives me the information I need to do my work well.
2. My manager encourages me to use my talents.
3. My manager helps me to further develop myself.
4. My manager encourages his/her staff to come up with new ideas.
12. My manager gives me the authority to take decisions which make work easier for me.
20. My manager enables me to solve problems myself instead of just telling me what to do.
27. My manager offers me abundant opportunities to learn new skills.

Standing back

5. My manager keeps himself/herself in the background and gives credits to others.
13. My manager is not chasing recognition or rewards for the things he/she does for others.
21. My manager appears to enjoy his/her colleagues' success more than his/her own.

Accountability

6. My manager holds me responsible for the work I carry out.
14. I am held accountable for my performance by my manager.
22. My manager holds me and my colleagues responsible for the way we handle a job.

Forgiveness

7. My manager keeps criticizing people for the mistakes they have made in their work (r).
15. My manager maintains a hard attitude towards people who have offended him/her at work (r).
23. My manager finds it difficult to forget things that went wrong in the past (r).

Courage

8. My manager takes risks even when he/she is not certain of the support from his/her own manager.
16. My manager takes risks and does what needs to be done in his/her view.

Authenticity

9. My manager is open about his/her limitations and weaknesses.
17. My manager is often touched by the things he/she sees happening around him/her.
24. My manager is prepared to express his/her feelings even if this might have undesirable consequences.
28. My manager shows his/her true feelings to his/her staff.

Humility

10. My manager learns from criticism.
18. My manager tries to learn from the criticism he/she gets from his/her superior.
25. My manager admits his/her mistakes to his/her superior.
29. My manager learns from the different views and opinions of others.
30. If people express criticism, my manager tries to learn from it.

Stewardship

11. My manager emphasizes the importance of focusing on the good of the whole.
19. My manager has a long-term vision.
26. My manager emphasizes the societal responsibility of our work.