



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE  
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E SOCIAIS  
UNIDADE ACADÊMICA DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**



**JOSÉ WALISON FURTADO**

**LIDERANÇA SERVIDORA EM IGREJAS EVANGÉLICAS DA CIDADE DE  
SOUSA-PB**

**SOUSA - PB**

**2019**

**JOSÉ WALISON FURTADO**

**LIDERANÇA SERVIDORA EM IGREJAS EVANGÉLICAS DA CIDADE DE  
SOUSA-PB**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração da Unidade Acadêmica de Ciências Contábeis do Centro de Ciências Jurídicas e Sociais, da UFCG, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

**Orientadora:** Professora Me. Islania Andrade de Lira Delfino

**SOUSA-PB**

**2019**

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA NA FONTE  
Biblioteca Setorial de Sousa UFCG/CCJS  
Bibliotecária – Documentalista: MARLY FELIX DA SILVA – CRB 15/855

F992I Furtado, José Walison.  
Liderança servidora em igrejas evangélicas da cidade de Sousa - PB. / José Walison Furtado. - Sousa: [s.n], 2019.

64 fl.:il. Col.

Monografia (Curso de Graduação em Administração) – Centro de Ciências Jurídicas e Sociais - CCJS/UFCG, 2019.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Me. Islania Andrade de Lira Delfino.

1. Liderança Servidora. 2. Igreja Evangelica. 3. Papel do Pastor. I. Título.

Biblioteca do CCJS - UFCG

CDU 35:274(813.3)

**JOSÉ WALISON FURTADO**

**LIDERANÇA SERVIDORA EM IGREJAS EVANGÉLICAS DA CIDADE DE  
SOUSA-PB**

**Aprovado em: 08/07/2019**

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof.<sup>a</sup> Me. Islania Andrade de Lira Delfino  
Orientador(a)

---

Prof. Me. Marconi Araújo Rodrigues  
Examinador(a)

---

Prof.<sup>a</sup> Me. Rubênia de Oliveira Costa  
Examinador(a)

In memoriam aos meus pais Felinto Furtado da  
Silva e Valdeci Maria de Abrantes Furtado, a  
minha esposa Mayla Furtado Horácio e aos meus  
irmãos.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar a Deus, que me fortaleceu com seu infinito amor, para superar todos os momentos difíceis a que eu me deparei ao longo da minha graduação.

Aos meus pais Felinto Furtado da Silva e Valdeci Maria de Abrantes Furtado (in memoriam), que mesmo ausentes, deixaram exemplos de vida essenciais para que não desistisse da realização desse momento.

Aos meus irmãos Marta Furtado, Desterro Furtado e Paulo Sérgio Furtado, por todo incentivo durante os anos de faculdade, e por que compreenderam a minha ausência nos últimos anos.

A minha esposa Mayla Furtado Horácio pela compreensão, apoio e incentivo em todos esses anos dedicado aos estudos.

A toda minha família, tios, primos, sobrinhos, cunhados, por me incentivarem a ser uma pessoa melhor e não desistir dos meus sonhos.

A minha família dada por Deus, a Comunidade Batista da Restauração (CBR) junto com meus pais espirituais Pastor Tiago Filipe de Melo Lemos e a Pastora Mikaella Maciel de Abrantes Lemos, pelas orações e incentivos durante todo esse tempo.

Aos meus amigos da faculdade, que permitiram que essa caminhada fosse mais alegre.

A minha orientadora Professora Me. Islania Andrade de Lira Delfino por todo apoio e paciência, que pontualmente me incentivou ao longo da elaboração da Monografia, sendo para mim uma honra tê-la como orientadora.

Aos meus professores por todo o ensinamento, e quanto me incentivaram durante os anos de graduação e deram muito apoio em sala de aula e todo corpo docente que constitui o CCJS-UFCG, que me proporcionou a chance de expandir meus horizontes.

A todas as pessoas que participaram das pesquisas, pela colaboração e disposição no processo de obtenção de dados.

E a todos que de uma maneira ou de outra contribuíram para a conclusão de mais uma etapa da minha vida.

*“Feliz o homem que confia no Senhor e  
cuja Esperança é o Senhor”.*  
*(Jeremias 17:7)*

## RESUMO

Na esfera da complexidade de gestão dos inúmeros tipos de organizações, o estudo sobre o tema liderança tem sido marcante entre teóricos. É o caso desta pesquisa, que abordou o assunto liderança servidora nas Igrejas Evangélicas, onde teve como objetivo principal comparar o nível de liderança servidora dos pastores a partir da percepção dos membros das igrejas evangélicas da cidade de Sousa-PB. Mais especificamente, buscou-se identificar os comportamentos de liderança servidora que se referem as dimensões altruísmo, delegação, humildade, amor, serviço, visão e confiança, e por fim, verificar o papel do pastor como figura de liderança. Como caminho metodológico para a investigação adotou-se uma abordagem quantitativa, com finalidade exploratória e descritiva. O estudo foi de natureza aplicada, utilizando-se de um questionário aplicado aos membros ativos em três igrejas evangélicas de denominações distintas. Quanto aos procedimentos, optou-se pela pesquisa de campo e a pesquisa *survey*. Como ferramenta para a coleta de dados foi utilizado o questionário modelo de Patterson (2003) que foi desenvolvido e validado por Dennis (2004), traduzido e adaptado por Luz (2011) e composto por escalas do tipo *Likert*. A amostra resultou em 38 questionários respondidos e válidos. Quanto aos resultados, no líder pastor da Igreja A identificou-se os construtos Amor e Serviço com os maiores percentuais referentes ao comportamento da Liderança Servidora, enquanto a dimensão Confiança apresentou seu menor nível de líder. Em relação a liderança servidora do pastor da Igreja B detectou-se os melhores índices nos construtos Humildade e Amor, no mesmo momento em que o Serviço expôs o menor nível do comportamento do líder dentre as demais dimensões. No que se refere ao líder pastor da Igreja C constatou-se que o construto Visão obteve o maior índice com relação ao nível de seu comportamento, no entanto a dimensão Serviço apresentou o menor percentual do líder servidor. Quanto aos construtos com maiores índices dentre todas as igrejas foram Amor, Humildade e Visão, e o com menor índice foi a dimensão Confiança. Conclui-se que os líderes pastores com relação a percepção dos respondentes, obtiveram resultados satisfatórios no que concerne ao nível do comportamento de cada líder das Igrejas, desta forma alcançado os objetivos traçados por esta pesquisa.

**Palavras-Chave:** Liderança; Liderança Servidora; Dimensões; Igrejas Evangélicas.

## ABSTRACT

In the sphere of management complexity of the numerous types of organizations, the study on the topic of leadership has been striking among theorists. It is the case of this research, which addressed the subject of servant leadership in the Evangelical Churches, where its main objective was to compare the level of pastoral leadership of the members of the evangelical churches of the city of Sousa-PB. More specifically, we sought to identify servant leadership behaviors that refer to the dimensions of altruism, delegation, humility, love, service, vision and trust, and finally, to verify the role of the pastor as a leading figure. As a methodological way to the research, a quantitative approach was adopted, with an exploratory and descriptive purpose. The study was of an applied work, using a questionnaire applied to active members in three evangelical churches of different denominations. Regarding the procedures, we chose the field research and the survey research. As a tool for data collection, the model questionnaire by Patterson (2003) was applied, it was developed and validated by Dennis (2004), translated and adapted by Luz (2011) and composed of Likert-type scales. The sample resulted in 38 questionnaires answered and valid. Regarding the results, in the Pastoral Leader of the Church A, the Love and Service constructs were identified with the highest percentages referring to the behavior of the Servant Leadership, while the Confidence dimension presented its lowest level of leader. In relation to the servant leadership of the Pastor of Church B, the best indexes were found in the Humility and Love constructs, while the Service exposed the lowest level of leader behavior among the other dimensions. Regarding the Pastoral Leader of the Church C, it was verified that the Vision construct obtained the highest index in relation to the level of his behavior, however, the Service dimension presented the lowest percentage of the servant leader. As for the constructs with the highest indexes among all the churches were Love, Humility and Vision, and the one with the lowest index was the Confidence dimension. It is concluded that the pastoral leaders regarding the perception of the respondents, obtained satisfactory results regarding the level of behavior of each leader of the Churches, thus achieving the objectives outlined by this research.

**Keywords:** Leadership; Servant Leadership; Dimensions; Evangelical Churches.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

### QUADROS

<b>Quadro 1</b> – Demonstração das Teorias Tradicionais e Contemporâneas.....	22
<b>Quadro 2</b> – Dimensões da liderança servidora.....	24
<b>Quadro 3</b> – Características inspiradas por Greenleaf.....	25
<b>Quadro 4</b> – Construtos (atributos virtuosos) por Patterson.....	27
<b>Quadro 5</b> – Cargos de ocupação na Igreja Evangélica.....	36

### FIGURAS

<b>FIGURA 1</b> – Construções virtuosas do modelo de Patterson.....	26
<b>FIGURA 2</b> – Modelo hipotético de Luz, (2011).....	27

### GRÁFICOS

<b>Gráfico 1</b> – Sexo dos respondentes.....	37
<b>Gráfico 2</b> – Faixa etária dos respondentes.....	37
<b>Gráfico 3</b> – Nível de escolaridade dos respondentes.....	38
<b>Gráfico 4</b> – Construto Altruísmo.....	39
<b>Gráfico 5</b> – Construto Delegação.....	40
<b>Gráfico 6</b> – Construto Humildade.....	41
<b>Gráfico 7</b> – Construto Amor ágape (Amor).....	42
<b>Gráfico 8</b> – Construto Serviço.....	43
<b>Gráfico 9</b> – Construto Visão.....	44
<b>Gráfico 10</b> – Construto Confiança.....	44

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>11</b>
1.1 PROBLEMÁTICA .....	12
1.2 OBJETIVOS .....	12
<b>1.2.1 Objetivo geral</b> .....	<b>12</b>
<b>1.2.2 Objetivos específicos</b> .....	<b>13</b>
1.3 JUSTIFICATIVA .....	13
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.</b> .....	<b>15</b>
2.1 LIDERANÇA. ....	15
2.2 ALGUMAS TEORIAS TRADICIONAIS. ....	16
<b>2.2.1 Teoria dos Traços.</b> .....	<b>16</b>
<b>2.2.2 Teoria Comportamental</b> .....	<b>17</b>
2.2.2.1 <i>Autocrática</i> .....	17
2.2.2.2 <i>Democrática</i> .....	18
2.2.2.3 <i>Liberal</i> .....	18
2.3 ALGUMAS TEORIAS CONTEMPORÂNEAS.....	19
<b>2.3.1 Lidera Transacional</b> .....	<b>19</b>
<b>2.3.2 Liderança Transformacional</b> .....	<b>20</b>
<b>2.3.3 Liderança Carismática</b> .....	<b>20</b>
<b>2.3.4 Liderança Servidora</b> .....	<b>21</b>
2.4 ENTENDENDO A LIDERANÇA SERVIDORA. ....	23
<b>2.4.1 Dimensões e Características da Liderança Servidora</b> .....	<b>24</b>
<b>2.4.2 Nível da Liderança Servidora segundo modelo de Patterson</b> .....	<b>25</b>
2.5 ESTUDOS CORRELATOS .....	28
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>30</b>
3.1 TIPO DE PESQUISA. ....	30
3.2 UNIVERSO E AMOSTRA. ....	31
3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS .....	32
3.4 TRATAMENTO DOS DADOS .....	34
<b>4 ANÁLISE DOS RESULTADOS.</b> .....	<b>36</b>
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA .....	36
4.2 ANÁLISE DESCRITIVA DOS CONSTRUTOS .....	39
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>46</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>48</b>

<b>APÊNDICE .....</b>	<b>51</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>55</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Na atualidade o tema liderança é alvo ainda de muita pesquisa, em busca de formas e meios de se chegar a uma definição mais específica possível, mas isso se torna algo cada vez mais complexo ao se buscar uma única definição, já que existem distintos conceitos. Neste sentido, pode-se dizer que a liderança se dá pela busca de compreender, a partir da influência de uma pessoa, o direcionamento de outros indivíduos ou grupos para atingir objetivos tanto pessoais quanto organizacionais (YUKL; VAN FLEET, 1992).

Fiorelli (2004) define a liderança como sendo a aptidão de exercer influência sobre as pessoas, ressaltando um grande fator emocional quanto ao construto pela representatividade dos líderes para os liderados.

O estudo sobre liderança é instigante e perpassa várias organizações, tais como escolas, quartéis, empresas, comunidades e outros grupos sociais (BASS, 2008). Além das teorias tradicionais de liderança, como Teoria dos Traços, Teoria Comportamental e a Teoria Situacional, outras abordagens foram criadas a partir do surgimento de mais pesquisas sobre o tema. Dentre elas, a Liderança Servidora, que busca o desenvolvimento das pessoas não apenas no âmbito organizacional, mas também pessoal. O assunto ainda é motivo de grandes discussões por dividir opiniões e gerar alguns conflitos, ao distanciar-se do tradicional (AVOLIO; WALUMBWA; WEBER, 2009, *apud* ALMEIDA, 2015).

A liderança servidora é uma interpelação criada por Robert Greenleaf (1970), há mais de 45 anos, onde por volta do fim dos anos 80, passou a ser comparada a teoria da troca líder e membro (GRAEN, 1976), e com a liderança transformacional (BASS, 1985), gerando nos pesquisadores da liderança servidora o despertar para busca de operacionalizar os modelos da área e entender as distinções entre as teorias (BARBUTO; WHEELER, 2006)

Luz (2011), Costa (2014) e Almeida (2015) que desenvolveram estudos sobre liderança servidora, identificam duas vertentes de pesquisa sobre esse tipo de liderança: primeiro, como os conceitos científicos e seus precursores definem e buscam o melhor entendimento do assunto, e segundo, a análise e aplicação das dimensões da liderança servidora em meio a vários segmentos das organizações.

A Liderança Servidora desafia esse paradigma tradicional de chefia, quebra o mito da hierarquia intocável, propõe aprendizagem com os erros da equipe, busca a opinião e a experiência de todos os níveis da empresa, invade os chamados segredos da cúpula e distribui a informação outrora privilegiada para todo o grupo, a fim de que todos sintam que são parte do mesmo time, lutando pela vitória comum (MARINHO, 2005, p. 07).

Baseando-se nesse entendimento, assim como ocorre em empresas, acontece também nas igrejas à existência de níveis hierárquicos de forma que transcende do tradicional. A partir da reflexão sobre a importância do tema, propõe-se o presente estudo sobre a liderança servidora dos pastores das Igrejas Evangélicas na cidade de Sousa-PB, que foram escolhidos por meio daqueles que se destacam em meio aos grupos da igreja – manuseio da palavra de Deus, ministério de música, tesouraria, organização de eventos e principalmente por terem os pais pastores, ou de curso de formação para exercer esta posição de liderança, comparando características e diferenças nos perfis dos mesmos.

A partir da abordagem da liderança servidora, foi feita uma pesquisa na cidade de Sousa-PB relacionada à atuação dos pastores de igrejas evangélicas, formalizadas como pessoa jurídica de direito privado, tomando-se por base a percepção de como os membros dessas igrejas os veem considerando as características da liderança servidora.

Este estudo buscou contribuir com a identificação de como ocorre dentro das igrejas a ação de servir por parte dos pastores, sendo hoje algo que tem sido pregado com frequência através das atuações nos cultos evangélicos utilizando da palavra de Deus, a Bíblia Sagrada. Deve-se também continuar seguindo os bons exemplos dos líderes que investiram algo de si mesmos em suas vidas através do evangelho, do serviço e da educação cristã.

Diante dessa abordagem, os membros das igrejas evangélicas observam a vida dos pastores como exemplo, pois eles se encontram em local de destaque, a frente de uma comunidade cristã. Os liderados sempre haverão de perceber qualquer coisa com relação às ações do seu líder. Desta forma, o estudo baseou-se na seguinte problemática: **Qual a percepção dos membros de igrejas evangélicas da cidade de Sousa-PB em relação ao nível de liderança servidora dos seus pastores?**

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo geral

Comparar o nível de liderança servidora dos pastores a partir da percepção dos membros das igrejas evangélicas da cidade de Sousa-PB.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- ✓ Identificar os comportamentos de liderança servidora que se referem a Altruísmo, Delegação, Humildade e Amor;
- ✓ Identificar os comportamentos de liderança servidora que se referem a Serviço, Visão e Confiança;
- ✓ Verificar o papel do pastor como figura de líder servidor;

### 1.3 JUSTIFICATIVA

Diante de uma sociedade contemporânea com tecnologias avançadas e cada vez mais desenvolvidas, o assunto liderança servidora é pouco explorado, e quando se faz referência à atribuição dentro das igrejas evangélicas, torna-se mais difícil identificá-la. Os pastores destas igrejas, por mais que tenham conhecimentos teológicos, precisam usar da sensibilidade no tratamento com as pessoas, mantendo-as motivadas numa relação horizontal harmônica. Uma das características do líder servidor é usar do entendimento espiritualizado para influenciar os membros que o seguem, como relatado na trajetória de vida de Jesus Cristo, tendo como base o amor para com todos, por meio do servir, que identifica a fonte do seu caráter.

Segundo Barbutto e Weeler (2006 *apud* RIBEIRO; BENTO, 2013) a liderança servidora caracteriza-se por um desejo enraizado no líder de querer fazer a diferença. As lideranças organizacionais devem ter o desejo do bem comum como objetivo, atrelado a ideia de dever cumprido perante as estratégias atribuídas, tanto pelo líder, quanto pelos liderados. Isso não difere para as Igrejas Evangélicas como organizações, pois os pastores possuem os mesmos objetivos de promover o serviço, agregando valores espirituais aos membros da igreja.

“O líder-servidor é servo primeiro... tornar-se um líder servidor começa com um sentimento natural de querer servir primeiro. Então uma escolha consciente leva a pessoa a desejar liderar. Essa pessoa é totalmente diferente da que lidera primeiro (...)” (GREENLEAF, 2002, p. 27).

Na abordagem deste autor, para ser identificado como um líder servidor é preciso ter a humildade em servir primeiro, se colocando em posição de igualdade sem que haja a perda de reconhecimento e respeito de líder, refletidos por meio de seu caráter.

A liderança servidora ultrapassa a ideia de apenas comandar pessoas, e seu líder possui um caráter que reflete motivadamente de forma isonômica, cooperativa e

espiritualizada no grupo. Imaginemos uma pirâmide onde o seu ápice está relacionado a influência do líder, exercendo domínio e controle sobre os demais, depois imaginemos outra pirâmide, que possui uma liderança servidora, onde ela se relaciona a base, identificando o líder servindo aos demais.

A presente pesquisa buscou comparar o nível de liderança servidora dos pastores das igrejas evangélicas da cidade de Sousa-PB, sendo estas organizações de grande importância como prestadoras de serviços de natureza humanitária. Ao decorrer das pesquisas e materiais adquiridos Patterson (2003), Marinho (2005), Luz (2011), Almeida (2015), Dantas (2017), o argumento tem sido de que o tema é de inteira relevância para organizações e identifica-se como pouco discutido, tornando-se assim uma fonte de estudo para futuras pesquisas e para o desenvolvimento da área, considerando-se também seu caráter social e cultural, além da motivação pessoal do pesquisador no estudo da temática.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O objeto de estudo desta pesquisa firma-se em duas variáveis fundamentais: liderança servidora e comparação do nível de líder servidor dos pastores – abordado em igrejas evangélicas da cidade de Sousa-PB. A pesquisa inicia-se pelo aspecto dos estudos de liderança nas ciências sociais aplicadas, por conseguinte, a liderança servidora. Ainda nesta passagem entre a liderança, algumas teorias tradicionais, contemporâneas e entendendo a liderança servidora, com acesso no delinear das características e dimensões de liderança servidora.

### 2.1 LIDERANÇA

Não é de hoje que se ouve falar sobre liderança. O assunto há muito tempo é debatido no ambiente acadêmico, gerando assim diversas definições (BRYMAN, 2004). Existem discordâncias entre as diversas teorias que buscam definir e explicar o fenômeno por meio do estudo do comportamento do homem a partir da sua atuação nas organizações e sociedade.

Stogdill (1974) acredita que o termo liderança se deu por volta de 1300 da era cristã. O estudo sobre liderança é complexo possuindo de características variadas, e gerando vários questionamentos.

Para Bass e Stogdill (1990, p. 15) a influência é um fator decisivo para a liderança, reconhecendo também “que os líderes possam influenciar os membros do grupo por meio do seu próprio exemplo”. Diante de um cenário onde os atos de influenciar ou se deixar influenciar em um grupo quando seus membros compartilham o mesmo objetivo se tornam imperceptíveis, pois ocorrem de forma habitual, onde cada membro do grupo se encontra desobstruído as opiniões do outro.

“Liderança é o processo de influenciar as atividades de um grupo organizado na direção da realização de um objetivo” (ROACH; BEHLING, 1984, p. 46). Sempre haverá alguém que será mais bem notado pelas suas influências e qualidades. Este se pondo em destaque, devido ao seu diferencial de apresentar suas ideias e opiniões que passarão pelo processo de influenciar os outros componentes do grupo, colocando a si mesmo na posição de liderança e obtendo seguidores.

Bergamini (2009, p. 3) afirma que entre tantos conceitos de liderança, se pôde notar:

“(…) somente dois elementos mostram ser comuns a quase todos. Sob certo aspecto, conservaram o denominador comum, que é o fato de referir-se a um fenômeno grupal. Por outro lado, fica bastante evidente tratar-se de um processo de influência, exercido de forma intencional pelo líder e seus seguidores (...)” (BERGAMINI, 2009, p. 3, grifo nosso).

Diante de tantos conceitos sobre liderança, percebe-se que existem dois elementos que se relacionam em quase todos os momentos. Em aspecto grupal por existirem acontecimentos onde as pessoas terão um como líder que exerce a capacidade de conduzir os demais, e o processo de influenciar que ocorre entre pessoas, não devidamente posicionadas de maneira natural e genuína, mas sim, pela forma intencional da liderança e seus liderados. Dentre vários conceitos e definições, ainda se tem muito a falar do assunto, como as teorias da liderança abordadas durante toda sua história de pesquisa.

## 2.2 ALGUMAS TEORIAS TRADICIONAIS

Atendendo tudo o que foi abordado em pesquisa a respeito de liderança, percebe-se a dificuldade em relação ao tema, pois são muitos que esperam em entender de liderança, por mais que não tenham feito nenhuma pesquisa científica. Examinando as fontes de pesquisa, diante de várias teorias da liderança, identificam-se dois agrupamentos que tratam com ênfase a Teoria dos Traços e a Teoria Comportamental.

### 2.2.1 Teoria dos Traços

É perceptível o avanço de conceitos e estudos sobre Liderança durante as últimas décadas. Mesmo assim Salantini (2004) afirma que a Teoria dos traços parte da ideia de que as pessoas apresentam traços de sua personalidade que podem ser descritos para identificar potenciais líderes, assim os diferenciando das demais pessoas. Essa teoria surge por volta da década de 1930, que defende os traços físicos e de personalidade como uma diferenciação dos líderes e não líderes.

Para Robbins (2007), apesar de tantas pesquisas sobre a identificação dos traços, ainda não se tinham conclusões concretas. Contudo, por volta dos anos 90, com muitos estudos e análises, identificaram que existiam sete traços que poderiam identificar os líderes dos não líderes: ambição e energia; desejo de liderar; honestidade e integridade; autoconfiança; inteligência; elevado auto monitoramento e conhecimentos relevantes para o trabalho. Tais traços se deram por parte modesta, o modelo Big Five conhecido também como o Modelo dos

Cinco Grandes Fatores, pois com este modelo se chegou o mais próximo na identificação dos traços: abertura para experiências, consciência, extroversão, amabilidade e estabilidade emocional (neuroticismo) onde podem ser mais facilmente lembradas através da sigla inglês OCEAN, que segue com a sequência de cada fator.

Segundo Bergamini (2009) afirma que a teoria dos traços foi tida como extrapolada diante dos modelos de comportamento descobertos tanto em líderes eficazes quanto em administradores que não se atinham dos desempenhos aplicados pela teoria dos traços. Para Robbins (2007) diz que diante das falhas do início dos estudos sobre os traços, pesquisadores se detiveram analisar o comportamento exercido por alguns líderes, desta forma procuram saber se haveria algo diferente atribuído aos seus comportamentos.

### **2.2.2 Teoria Comportamental**

A teoria comportamental surgiu no final dos anos 40 até a década de 1950, estudiosos observaram nas organizações o comportamento exercido pelos líderes, onde propôs levantamentos diferenciados de personalidade mediana de estilos mais eficazes de liderança.

Bergamini (2009) lembra a contribuição dos pesquisadores White e Lippitt (1939) que procuraram identificar os aspectos relacionados aos comportamentos exibidos por alguns líderes, no intuito de verificar de que forma o líder exerce sua autoridade diante da organização. Assim, identificou-se a existência de três estilos de liderança: Autocrática, Democrática e Liberal. A seguir apresentam-se os estilos, identificados pelos comportamentos dos líderes.

#### *2.2.2.1 Autocrática*

Dentro das organizações, este tipo de liderança se caracteriza pelo controle de um indivíduo, o líder sobre todas as decisões e por poucas consultas dos seguidores da equipe. Maximiano (1990) fala que este tipo se utiliza da autoridade formal para atribuir diretrizes sem a participação dos membros do grupo, ainda deixando claro sobre as técnicas que devem realizar na execução das tarefas.

Neste estilo, a liderança se destaca pela comunicação superficial, padronizada e formal – liderança pelo comando. Raramente os membros possuem motivações e ao cumprir suas tarefas, isso é feito de maneira relaxada. Outro ponto, é o alcance dos objetivos que haverá momentos de acontecer ou não por parte deste tipo de liderança. O grupo não se

responsabiliza por nada, já que tem seu líder como o responsável, assim possibilitando a deficiência na solução dos problemas que diariamente podem surgir.

#### *2.2.2.2 Democrática*

A liderança democrática é entendida pelas ações participativas ou consultivas do líder para com os liderados dentro o grupo, de forma que os seguidores participam do processo decisório. Maximiano (1990) fala que a liderança democrática assiste a participação dos membros no processo de decisão, assim se utilizando da autoridade do líder, podendo, contudo delimitar os objetivos e participar no contexto coletivo do grupo.

Quanto a este estilo, pode-se dizer que seria o mais adequado para uma organização, pois apresenta uma maior comunicação e interação entre os membros do grupo— liderança para a formação de ideias e tomada de decisão em grupo. Devido a este comportamento os colaboradores são motivados a efetuar suas tarefas e a união do grupo tende a aumentar. Apesar de tudo isto, a responsabilidade da liderança aumenta devido à possível criação de benefícios para os colaboradores se sentirem melhor recompensados.

#### *2.2.2.3 Liberal*

Neste tipo de liderança, as pessoas apresentam mais liberdade na execução dos projetos. Maximiano (1990) diz que não se utiliza da autoridade a ela atribuída, pois na verdade ela distribui delegações aos seus seguidores.

Nesse estilo de liderança nota-se a falta de ação da liderança ao se tomar decisões, onde se percebe a participação mínima da liderança e total liberdade ao grupo, que por sua vez, podendo trazer prejuízo ao grupo, gerando uma acomodação, e ainda, acarreta uma série de situações constrangedoras, como o desrespeito do grupo para com o líder, falta de foco e planejamento com os objetivos. Tendo em vista que é considerado o pior estilo de liderança, pois do ponto de vista de um setor de produção, os liderados acabam tomando as decisões quase sempre sem considerar as orientações do líder.

Diante da observação destes três estilos, pode-se considerar que no estilo autocrático a ênfase está no líder, no estilo democrático a ênfase se encontra tanto no líder quanto nos colaboradores e no estilo liberal a ênfase está sobre os colaboradores. Lembrando que nem sempre a liderança exercerá sua eficácia por completo, pois o estilo adotado uma vez trará ótimos resultados, por outro lado também pode trazer falhas ao ser utilizado. O melhor a ser

feito é adotar o estilo de liderança que mais se adequa a organização para se obter o melhor resultado. Na seção seguinte a ênfase é dada aos estudos contemporâneos da liderança, dando destaque às novas visões do tema.

## 2.3 ALGUMAS TEORIAS CONTEMPORÂNEAS

Os estudos e pesquisas sobre liderança avançaram e as próprias organizações estão abrindo espaço para o avanço no conhecimento sobre o tema. Robbins (2007) aponta que existe o interesse em diferenciar a liderança transacional e a liderança transformacional. Além dessas tipologias, serão abordadas a liderança carismática e a liderança servidora, que por sua vez, sua implantação tem sido fonte de desejo por várias organizações.

### 2.3.1 Liderança Transacional

As organizações lutam diariamente em admitirem pessoas que possam apresentar características com que venham exercê-las em favor das mesmas, onde rega o favorecimento da interação entre líderes e liderados.

Bryman (2004), a liderança transacional compreende uma relação de força entre líderes e liderados, na qual o primeiro oferece recompensas, na forma de conquistas ou dinheiro, pela obediência aos objetivos por ele traçados. Desta forma percebe-se que há uma interação entre os líderes e os seguidores, dadas às necessidades que os tornam interdependentes.

Bergamini (2009) percebe como Burns (1979) verifica que a liderança transacional compreende a maior parte dos relacionamentos entre líderes e liderados, mais ainda nos pequenos grupos do que nos grandes.

No caso da liderança transacional, Bergamini (2009, p. 58,59), cita os típicos comportamentos exercidos: “Recompensa Contingente (RC), Administração por Exceção Ativa (APA), Administração por Exceção Passiva (APE)”. A autora afirma também que as pessoas que se identificam como líderes transacionais mantêm firme sua ligação com os liderados, servindo-se, porém da relação de trocas, que dura até que as partes se sintam interessados nesse processo.

Bass (1990, p. 22) define quatro “características da liderança transacional: (a) recompensa contingente, (b) administração por exceção (ativa), (c) administração por exceção (passiva) e (d) laissez-faire – desiste das responsabilidades e evita a tomada de decisões”.

Robbins (2005) afirma que as lideranças transacionais e as transformacionais não podem ser observadas como estudos contrários para se realizar algo nas organizações.

### **2.3.2 Liderança Transformacional**

Nas organizações sempre haverá pessoas que se destacarão, e quando este alguém é o líder que é fonte de inspiração para seus liderados, a organização estará em constante transformação, pois os liderados estarão em comum interesse do bem estar da empresa.

Burns (1979) diz que uma liderança transformacional investiga as motivações potenciais dos seguidores, tendo em vista desempenharem àquelas de nível mais alto e, ao mesmo tempo, assumem completamente esse seguidor. Uma vez que um líder transformacional encontra aquilo que motiva os seus seguidores, ele logo trata de desenvolvê-los para que seja inspiração e incentivo para os demais, assim dando ênfase a figura do líder. Burns (1979) relata que a liderança transformacional, apesar de mais complexa, é mais forte.

Bergamini (2009, p. 58) cita os típicos comportamentos exercidos pela liderança transformacional: “Influência Idealizada Comportamento (IIC), Influência Idealizada Atitude (IIA), Motivação Inspiradora (MI), Estimulação Intelectual (EI), Consideração Idealizada (CI)”. Desta forma, pode-se dizer que houve um resgate às primeiras teorias, visto que se pode perceber a ação do comportamento, influência e personalidade.

Vale salientar que na liderança transformacional o líder é visto como carismático, inspirador e incentivador, do desenvolvimento das pessoas (DELFINO, 2011).

Bass (1990, p. 22), define quatro “características da liderança transformacional que diferenciam da liderança transacional: (a) carisma, (b) inspiração, (c) estímulo intelectual e (d) consideração individualizada”. Robbins (2005) diz que a liderança transformacional é levantada através da liderança transacional, pois ela causa nos seguidores graus de força e de desempenho que vão além daqueles adquiridos apenas na abordagem transacional.

### **2.3.3 Liderança Carismática**

A liderança carismática é uma subclasse da liderança transformacional (ROBBINS, 2005), tendo o carisma e visão como características, também encontradas na liderança transformacional. Ele diz também que as pesquisas sobre a liderança carismática, em sua maior parte, têm se preocupado em constatar os comportamentos que diferenciam os líderes carismáticos dos líderes não carismáticos.

Para o psicólogo americano Conger (1989 *apud* LUZ, 2001, p. 31) a liderança carismática passa pela divisão em quatro estágios: “(a) prevendo; (b) comunicando a visão; (c) conquistando comprometimento na visão; e (d) motivando outros a atingir a visão”. Ele ressalta também que a liderança carismática abstém da principal fonte de um líder, a identificação dele pelos seus seguidores, o que dá vivência a interiorização dos valores e da visão perante a palavra do líder por seus liderados.

Robbins (2005, p. 282-283) diz que os líderes carismáticos são aqueles que “apresentam capacidades heroicas ou extraordinárias características pessoais” capazes de exercerem, “a visão e articulação, risco pessoal, sensibilidade ao ambiente, sensibilidade para as necessidades dos liderados e os comportamentos não convencionais”.

O líder carismático possui a capacidade de se relacionar com facilidade com seus seguidores, pois apresenta uma comunicação clara para com eles, motivando-os a atingir seus objetivos, além de gerar empatia de seus liderados.

#### **2.3.4 Liderança Servidora**

No instante em que as abordagens contingencial e carismática tomavam espaço no campo da liderança, surgiu a Liderança Servidora, que se originou dos registros do autor Greenleaf (1977), com base no cristianismo e a filosofia. Greenleaf (1977) enfatiza a ideia da definição priorizando uma fala da Bíblia, nos versículos do Evangelho de Mateus “(...) mas quem quiser ser grande entre vós, será vosso servo e quem quiser ser o primeiro entre vós será servo de todos. Porque o Filho do Homem não veio para ser servido, mas para servir (...)” (BÍBLIA, 1995, MATEUS, 20:26-28).

Assim Greenleaf (1977), definiu o líder servidor como aquele que serve primeiro. Em concordância a isso, os autores Page e Wong (2000 *apud* LUZ, 2011), afirmam que o líder servidor é aquele que tem o desígnio de servir a outros, investirem em seu desenvolvimento e bem-estar, realizando tarefas e objetivos para o bem comum de todo o grupo.

Entende-se assim, que a liderança servidora é vista como a analogia onde o líder se coloca na posição de servir aos seus seguidores, para dessa forma encontrar os objetivos comuns a serem atingidos.

Para Lidenet al., (2008 *apud* COSTA, 2014, p. 32) a liderança servidora se encontra alicerçada na premissa de que para apresentar o que, seus seguidores têm de melhor, os líderes confiam na “comunicação de um a um para perceber as habilidades, necessidades, desejos,

metas e potenciais das pessoas”. Com base nas informações alcançadas, o líder coloca em prática o seu conhecimento em auxiliar os seguidores para conseguir o seu potencial.

A liderança servidora é vista por muitos apenas em organizações sem fins lucrativos, mas não é bem assim, ela na verdade é importante para todos os tipos de organizações e abona o potencial para aprimorar a liderança organizacional em vários ambientes, como é provado através dos estudos de pesquisas dos autores Ribeiro; Bento (2013) que abordam o tema da Liderança Servidora com Diretores de Escola do Ensino Pré-escolar e Básico. Costa (2014) estudou a Liderança Servidora no Serviço de Hospedagem do Grande Hotel em Campos do Jordão – MG e Lima (2015) e levantou o assunto da Viabilidade da Liderança Servidora no Serviço Público, na Secretaria Municipal do Trabalho e Emprego de Porto Alegre. A seguir apresenta-se o Quadro 1, adaptado de Burns (1979), Greenleaf (1977) e Bryman (2004), com a demonstração de algumas teorias tradicionais e contemporâneas e suas respectivas características e críticas, abordados no decorrer da fundamentação teórica.

**Quadro 1 – Demonstração das Teorias Tradicionais e Contemporâneas**

	TEORIAS	CARACTERÍSTICAS	CRÍTICAS
TRADICIONAIS	TRAÇOS	O modelo visualiza a pessoa do líder, por meio de suas características físicas e seus traços de personalidade, como o foco norteador do processo.	Seu universalismo simplismo e determinismo, por não considerar os outros aspectos que envolvem o processo de liderança, como os liderados e a situação.
	COMPORTAMENTAL	Estrutura iniciante (orientada nas tarefas); Consideração (orientada no empregado).	A abordagem não foi capaz de definir pelas ações o verdadeiro líder, muitos estudos contrários e inconclusivos.
CONTEMPORÂNEAS	TRANSACIONAL	Dia de líder-liderado; Processo de formulações de papéis.	Risco de segregação, permitindo o favorecimento de uns em detrimento de outros.
	TRANSFORMACIONAL	Carisma ou influência idealizada; Inspiradora; intelectual; Consideração individualizada.	Atribui demasiado poder ao líder sobre a vida dos liderados, sem considerar os limites éticos envolvidos; ênfase excessiva sobre os processos didáticos; tendência de construção de um líder herói.
	CARISMÁTICA	Visão e articulação; pessoal; Sensibilidade ao ambiente; Sensibilidades para as necessidades dos liderados; Comportamentos não convencionais.	Por apresentar um lado perigoso, o potencial de comprometer a organização.
	SERVIDORA	Confiança mútua; Servir; Influência; Empoderamento; Empatia.	Distorção no conceito de hierarquia; O líder servidor pode ser visto de modo pejorativo.

**Fonte:** Adaptado de Burns (1979); Greenleaf (1977); Bryman (2004).

Diante do Quadro 1, percebe-se que a Teoria dos Traços a partir de suas características iguala-se em parte com a Teoria Transformacional, por apresentarem a identificação das características da personalidade. Assim como a Transformacional, a Liderança Servidora apresenta características relacionadas ao comportamento do líder, ao destacar a visão de querer o melhor para os seguidores. Pode-se então, compreender melhor na próxima seção.

## 2.4 ENTENDENDO A LIDERANÇA SERVIDORA

O pioneiro a alavancar de forma científica o tema liderança servidora foi o autor Robert K. Greenleaf (1904-1990), a partir dos anos de 1970 (COSTA, 2014).

Ela foi surgindo a partir da liderança transformacional (com estudos bem mais amplos tanto em pesquisas, quanto na prática) com estruturas conceituais para a liderança eficaz, mesmo tendo a liderança servidora inicialmente menos abrangência no campo da pesquisa, ainda assim, acabou por oferecer muitas oportunidades para líderes e suas organizações. (PATTERSON, 2005).

A liderança servidora é composta de três componentes inter-relacionados. Primeiro: os líderes servidores facilitam o crescimento dos outros como pessoas. Segundo: evidenciar quando os outros se tornam mais saudáveis, sábios, livres, autônomos e propensos a servirem. Terceiro: tende a um efeito positivo, ou pelo menos, não prejudicial, aos interessados que são menos favorecidos (DYCK; SCHROEDER, 2005, *apud* COSTA, 2014, p. 28).

Os três pontos se relacionam ao apresentar o cuidado com o próximo de forma que não demonstram as barreiras como algo impossível de ultrapassar. Os liderados são preparados conforme a busca da semelhança com seu líder e a prática da esperança ao menos favorecido. Observa-se que, estes componentes são a expressão de amor de um líder servidor para com seus liderados.

Patterson (2003, p. 3) afirma “que o amor é a pedra angular do relacionamento liderança”. Quando se fala de caridade e serviço, não pode deixar de mencionar o exemplo de vida de Jesus Cristo, um verdadeiro líder em forma de homem na terra, que por onde passou cumpria a liderança com intenção de alcançar e servir a todos, procurava ensinar os seus princípios de forma que pudesse acrescer em alguma coisa o bem estar social de todos, mostrando uma forma de liderar que não fazia distinção entre as pessoas.

Hoje é o que se espera dos líderes de distintas organizações, inclusive das Igrejas Evangélicas, que devem ter o serviço a Deus e ao semelhante como missão organizacional.

De fato, os líderes precisam e devem se deter ao conhecimento da prática de uma liderança servidora, e para se acrescer, é necessário possuir de características peculiares de servo.

#### 2.4.1 Dimensões e Características da Liderança Servidora

O tema liderança servidora cada vez mais viabiliza o conhecimento para as organizações, que mostram interesse nas suas características e dimensões. Segundo Hale e Fields (2007, *apud* COSTA, 2014, p. 28-29) a liderança servidora basea-se em três dimensões: serviço, humildade e visão. Estas se apresentam no Quadro 2.

**Quadro 2** – Dimensões da liderança servidora

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

**Fonte:** Costa (2014, p. 28-29).

Já as características são mencionadas por Spears (1996, *apud*, COSTA, 2014, p. 29), o CEO do Centro de Liderança Servidora, empresa sem fins lucrativos Robert K. Greenleaf apresenta dez características da liderança servidora que podem servir de bússola para os futuros líderes servidores, estando disposta no Quadro 3.

Diante das características da liderança servidora levantada por Spears (1996), as mesmas estabelecem uma rota para aqueles que desejam desenvolvê-las. As características mencionadas no Quadro 3 são admiráveis para a abrangência da liderança servidora, uma vez que cada uma delas é direcionada para uma abordagem complexa, inclusive, o desejo de sempre buscar o melhor potencial para aprimorar a liderança organizacional.

**Quadro 3** – Características inspiradas por Greenleaf

<b>Características</b>	<b>Esclarecimento</b>
<b>Ouvir</b>	Ser receptivo ao que as outras pessoas têm a dizer. Assim, aprenderá mais sobre as necessidades e desejos delas, algo que é necessário para ajudá-las. Isso vai ajudar o líder servidor a desenvolver sua capacidade de responder de forma proativa.
<b>Reconstruir</b>	Procurar maneiras de melhorar a si mesmo e aos outros em questões emocionais. Indivíduos, equipes e organizações podem ter necessidade de melhora.
<b>Persuadir</b>	Usar a persuasão ao invés da posição ou autoridade, para convencer em vez de coagir.
<b>Conceituar</b>	Criar oportunidade para si e outras pessoas de gerarem conceitos, definições e/ou atividades. Muitas das ideias não serão úteis, mas outras virão a ser concretizadas.
<b>Desenvolver</b>	Criar e aproveitar oportunidades para si mesmo e para outras pessoas de crescer pessoal, profissional, emocional, intelectual e espiritualmente.
<b>Sonhar</b>	Permanecer enraizado no passado, vivendo no presente e com foco no futuro. Tirar proveito das oportunidades e construir meios sobre elas. Criar o amanhã.
<b>Confiar e Construir</b>	Confiar em outras pessoas e desenvolver relacionamentos baseados na confiança, trabalhando em um nível mais profundo, significativo e com maior impacto.
<b>Comunicar-se</b>	Manter a comunicação aberta, honesta e direta com as pessoas certas nos momentos certos.
<b>Evoluir</b>	Procurar ser sábio e conhecedor. Isso significa emergir como pessoa e como profissional.
<b>Promover</b>	Compartilhar os sucessos de outras pessoas para que possam ser reconhecidas e possam se beneficiar de suas próprias realizações.

**Fonte:** Costa (2014, p. 29).

A exemplo desta busca se tem o Modelo de Patterson (2003) traduzido por Luz (2011), assim como abordado por Dennis (2004) no ANEXO A ao final desta pesquisa, que trata de medir e identificar a liderança de servo nas organizações, do mais alto e baixo cargo da entidade. Ele afirma que, neste modelo os líderes capacitam seus seguidores para descobrirem seus próprios caminhos, e por sua vez, eles são motivados para ajudarem os outros a encontrar suas melhores decisões para crescer.

#### **2.4.2 Nível da Liderança Servidora segundo o modelo de Patterson**

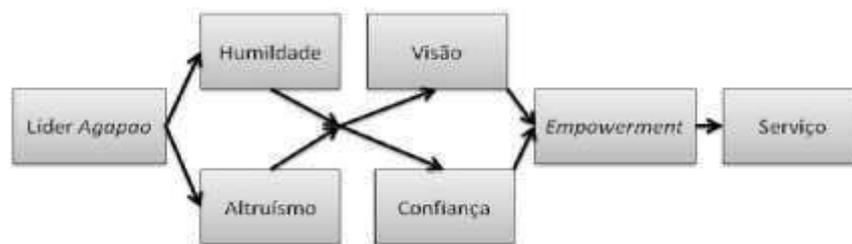
O modelo desenvolvido por Patterson (2003), e traduzido por Luz (2011), foi também utilizado na pesquisa de Dennis (2004) que teve como propósito, baseando-se na teoria da liderança servidora de Patterson, apresentar instrumentos para medir os constructos da liderança servidora, identificados como amor ágape, humanidade, altruísmo, visão, confiança, serviço e delegação.

Assim, demonstrou os resultados em três coleções de dados separadas que foram usadas para o desenvolvimento do instrumento, reduzindo a escala de 71 itens para 42 itens, e produzindo cinco fatores: empoderamento, amor, humildade, confiança e visão, para comparar o comportamento e as características que um líder servidor deve ter, como se verifica no ANEXO A.

Patterson (2003) não só afirma a obrigação de componentes de mensuração desse tipo de liderança, mas também a fundamentação numa plataforma mais específica, apontando os valores que devem servir de base à liderança servidora, definidos como “construtos”, assim, estabelecendo atitudes, características e comportamentos de liderança servidora.

Este modelo ilustrado na Figura 1 apresenta sete dimensões do comportamento, que atendem a explicação da interação entre a liderança e seguidores, como amor ágape, humildade, altruísmo, visão, confiança, serviço e delegação (*empowerment*).

**FIGURA 1** – Construções virtuosas do modelo de Patterson



**Fonte:** Patterson (2003).

De acordo com o modelo de Patterson (2003), existem sete atributos para o líder servo liderar e servir, que estão descritos no Quadro 4 e apresentados na íntegra no ANEXO A.

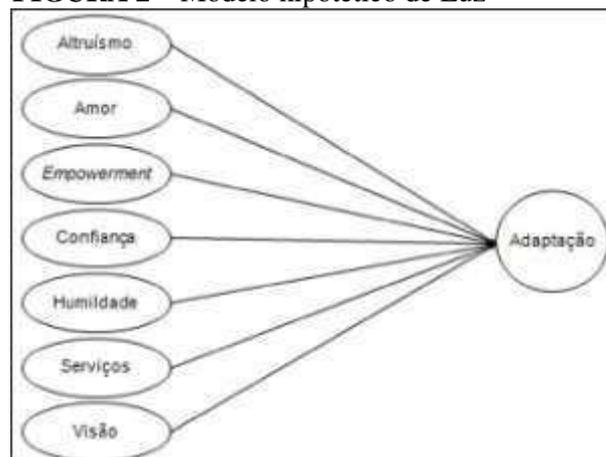
Dentre os modelos que abordam a liderança servidora, o que se mais se adequou a este estudo foi o modelo de Patterson (2003), por apresentar os sete atributos virtuosos, sendo compatível com as abordagens que o trabalho avaliou. Além disso, identifica-se como o modelo que mais se aproxima da realidade vivida nas igrejas evangélicas, cujos objetivos são semelhantes aos das organizações sem fins lucrativos, isso porque é expresso em atos, como o de ministrar a palavra de Deus, a conversão de pessoas para o Evangelho de Jesus, a liderança e organização das igrejas locais para missão, conhecimento das necessidades do povo, sacrifício e serviço em favor do próximo.

**Quadro 4** – Construtos (atributos virtuosos) por Patterson

Construtos	Esclarecimento
<b>Amor ágape (Amor)</b>	Ações do líder que venha promover o amor, segundo o discernimento moral e social.
<b>Humildade</b>	Ações do líder que transmite conhecimento de manter realizações e talentos em perspectiva.
<b>Altruísmo</b>	Ações do líder que transmite o propósito de ajudar as outras pessoas sem que haja interesse próprio, o simples desejo de servir onde envolve seu sacrifício pessoal.
<b>Visão</b>	Ações do líder que promovam atos ou poder da imaginação; modo de ver, prever ou discernir de maneira incomum.
<b>Confiança</b>	Ações do líder que promovam confiança e dependência dos outros seguidores do grupo em sua moralidade (como exemplo a honestidade) e competência.
<b>Serviço</b>	Ações do líder que soma dentre seus atributos a missão de responsabilidade com o próximo.
<b>Delegação (empowerment)</b>	Ações do líder que promovam a força de confiar no próximo, onde o líder servo acomoda uma escuta afetiva, de maneira que os seguidores se sintam importantes para ele, transmitindo de forma clara o serviço em equipe e a igualdade para todo o grupo.

Fonte: Patterson (2003).

Na Figura 2, segue o modelo hipotético de Luz (2011) utilizado para validação do questionário modelo de Patterson (2003) para organizações religiosas, com o objetivo de avaliar a adaptação dos missionários brasileiros ao estar vivenciando a cultura do Moçambique-África.

**FIGURA 2** – Modelo hipotético de Luz

Fonte: Luz, 2011, p. 73.

O modelo da Figura 2 esclarece a interação entre líder e seguidor, através de sete construtos. A partir da observação no Quadro 4, percebe-se os esclarecimentos de cada atributo. Ao compararmos as Figuras 1 e 2, a primeira (Modelo de Patterson) apresenta uma

construção de ações que se iniciam pelo Amor *Ágape*, decorre pelas demais variáveis e se resume em direção ao construto serviço, que tem por objetivo identificar o comportamento da liderança servidora.

Por sua vez, a Figura 2 encontra-se com os construtos unidos ao de Adaptação (forma de aprendizagem a adaptação em outras sociedades, cultura, idiomas e países), este desenvolvido por Luz (2011) com objetivo de identificar através da percepção dos moçambicanos o comportamento de adaptação dos missionários brasileiros em Moçambique. A seção a seguir trata de estudos correlatos que contribuíram para a fundamentação e justificativa desta pesquisa.

## 2.5 ESTUDOS CORRELATOS

Em função da complexidade que acompanha as pesquisas sobre comportamento, a exploração do tema liderança, torna-se cada vez mais necessário por parte dos pesquisadores em busca de identificação de outros trabalhos para fomentar suas ideias. Desta forma, destaca-se nesta subseção alguns dos trabalhos que contribuíram na importância desta pesquisa.

A pesquisa de Luz (2011), uma dissertação de Mestrado em Administração aborda que o exercício da liderança servidora, embora possa ser aplicada a qualquer organização, também ganha espaço nas organizações sem fins lucrativos, como é o caso das instituições religiosas. O próprio autor realizou sua pesquisa no evento da Missão Cristã Mundial (MCM) em Moçambique-África, com o objetivo da validação de uma escala que pudesse adequar ao seu exercício em atividades missionárias de expatriados. Luz (2011) tomou como referência o modelo de Patterson (2003), e ainda buscou contribuir para o enriquecimento da temática liderança servidora e expatriação, por meio da conjugação dos atributos de líderes servidores e líderes expatriados. Com 206 questionários respondidos e dados obtidos, chegou ao resultado de que o fator cultural precisa ser considerado, principalmente onde o nível de confiança nas relações é baixo. Também foi constatada a supremacia dos construtos Visão, Amor e Altruísmo, e o impacto negativo entre os construtos de delegação e humildade em meio aos moçambicanos e missionários brasileiros.

Ribeiro (2013) por sua vez, abordou a liderança servidora com diretores de escolas de ensino médio e básico, com o objetivo de identificar e avaliar comportamentos característicos de um líder servidor, na opinião dos professores. Constatou que o líder diretor da organização escolar registra níveis moderados em seis dos sete comportamentos, tendo as competências conceituais, com o maior nível, e identificando que estes deveriam confiar mais em seus

subordinados, conceder-lhes mais autonomia e sacrificar seus interesses em prol dos interesses dos subordinados e da organização.

Na sua dissertação de mestrado em Engenharia da Produção, Costa (2014) ao tratar do tema Serviços e Liderança Servidora, teve como objetivo analisar as dimensões desta em um meio de hospedagem, através da delimitação das características mais citadas na liderança servidora e propondo um instrumento para sua avaliação em organizações de serviço hoteleiro. Com o estudo de casos de diferentes autores e de questionários utilizados em outras pesquisas, chegou-se ao resultado de que os estudos apurados ao longo da revisão bibliográfica podem identificar as características da liderança servidora e o perfil do líder servidor. Foram também identificadas as características essenciais da liderança servidora e denominadas características para ter e características para fazer.

Almeida (2016) deu também grande contribuição ao tema ao estudar a importância da liderança servidora. Sua pesquisa teve por objetivo traduzir e validar o Servant Leadership Questionnaire (SLQ) buscando adaptar a Escala de Liderança Servidora (ELSE) para o português brasileiro. Utilizou-se um questionário sociodemográfico, a SLQ, a Escala de Satisfação com o Trabalho (EST) e uma escala de liderança transformacional.

No seu trabalho de conclusão de curso de Graduação em Administração, Dantas (2017) procedeu com o tema Liderança Servidora Solidária, com o objetivo em medir o nível de liderança servidora atribuída à presidente da Associação de Desenvolvimento Comunitário de Boa Vista - Currais Novos-RN, através da percepção dos associados. Para alcançar embasamento literário utilizou-se de autores da área de liderança e Economia Solidária. Foram aplicados 24 questionários modelo de Patterson (2003) traduzido por Luz (2011) aos associados ativos da comunidade, no qual chegou-se ao resultado que a liderança comunitária apresentou as maiores médias de satisfação dentre os construtos Delegação e Serviço.

Desta forma, a partir destes estudos, percebe-se a necessidade e importância da realização de mais pesquisas sobre o tema liderança servidora no Brasil, com a possibilidade de desenvolver tanto estudos empíricos quanto teóricos. A seguir é apresentada a metodologia que foi utilizada durante todo o estudo.

### 3 METODOLOGIA

No presente estudo foi de grande valia o levantamento de diversas formas de pesquisa, com intuito de alcançar o objetivo geral, que é comparar o nível de liderança servidora dos pastores a partir da percepção dos membros das igrejas evangélicas da cidade de Sousa-PB. A partir do objetivo geral foram definidos nesta seção os métodos e as escolhas quanto aos tipos de pesquisa mais adequados para se alcançar esses objetivos.

Gerhardt e Silveira (2009) entendem que a metodologia é o estudo da organização, dos andamentos a serem percorridos, para se alcançar uma pesquisa ou um estudo, ou para se fazer ciência. Assim, para que haja a finalização de um projeto, muitas vezes define-se como necessidade o estudo de uma organização, bem como a forma como serão abordados todos os procedimentos para se chegar ao resultado final.

As igrejas evangélicas de Sousa-PB foram selecionadas por identificar-se a necessidade de um estudo mais aprofundado sobre os pastores dessas organizações e suas atitudes como líderes servidores. Segue então, as identificações da metodologia, quanto aos fins e meios da pesquisa abordada.

#### 3.1 TIPO DE PESQUISA

Entende-se que a pesquisa é como uma fórmula que atende aos problemas com respostas coerentes e ordenadas, a fim de desenvolver um procedimento em constante movimento de diversas fases, a partir do início até o fim da pesquisa, com divulgação de seus resultados. Assim como afirma Gil (2002), a pesquisa pode ser definida “como expressão racional e de forma ordenada que tem como objetivo adaptar respostas aos problemas que são propostos. A pesquisa cresce por um processo constituído de várias etapas, desde a formulação do problema até a apresentação e discussão dos resultados.

Para a consecução desta pesquisa, foi utilizada a abordagem quantitativa. Silva e Menezes (2005) consideram que em pesquisas tudo pode ser quantificável, apresentando-se opiniões e informações através de números para se chegar aos dados de classificação e de análise. No entanto, estes mesmos autores ressaltam que, para que isso aconteça é necessária a utilização de recursos e técnicas estatísticas, tais como a percentagem, a média, a moda, mediana, o desvio-padrão, o coeficiente de correlação, a análise de regressão, e outros.

Quanto à natureza, esta pesquisa é aplicada, pois segundo Gerhardt e Silveira (2009), o objetivo é resumir conhecimentos para o bom emprego da prática, destinados a solucionar problemas exclusivos.

No que se refere aos fins, a pesquisa se caracteriza como descritiva e exploratória. Sobre a pesquisa descritiva Gil (2002) afirma que:

(...) as pesquisas deste tipo têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados (...) (GIL, 2002, p. 42).

Por sua vez, é exploratória pelo fato de apresentar uma grande familiaridade com o problema, com finalidade em torná-lo mais claro ou de construir suposições. Assim, este tipo de pesquisa pode envolver o levantamento bibliográfico, entrevistas ou aplicação de questionários com pessoas relacionadas à problemática em questão.

Segundo Vergara (2005), a investigação exploratória é efetuada devidamente em campos onde se detém pouco conhecimento de um determinado assunto em estudo, ressaltando ainda que, ao decorrer da pesquisa não há suposições para hipóteses, já que pode surgir do início até ao final da investigação. É de relevância o fato que ocorre nas igrejas evangélicas da cidade de Sousa-PB pelo o desconhecimento sobre o assunto em pauta.

Quanto aos meios, a pesquisa se caracteriza como pesquisa de campo e pesquisa *survey*. A pesquisa de campo tende a uma investigação empírica no lugar onde acontece ou aconteceu um fato ou que organiza elementos para explicá-los. (VERGARA, 2005).

A pesquisa *survey* trata-se de um tipo de investigação no sentido de identificar as percepções dos respondentes, ou seja, a obtenção de dados ou informações sobre as características ou até mesmo as opiniões que um determinado grupo de pessoas expõe por meio da aplicação de um questionário (FONSECA, 2002). Na pesquisa realizada, os participantes não foram identificados, com isso as respostas ficaram em sigilo, por se tratar de pesquisas de percepções dos membros das igrejas em relação à autoridade Pastoral.

### 3.2 UNIVERSO E AMOSTRA

Segundo Gil (2009), o universo ou população é um conjunto marcado por elementos que têm determinadas características; e amostra é o uma parte selecionada do universo ou da

população, por meio do qual se firmam ou se estimam as características desse universo ou população. Vergara (2005) estabelece amostra como sendo parcela do universo (população) selecionado, segundo algum critério de representação.

A amostra foi composta de três igrejas de denominações distintas, com a aplicação de questionários distribuídos por conveniência e acessibilidade entre os membros de cada igreja. Desta forma, a amostra se caracteriza pelos critérios que os membros devem possuir: ser assíduo, dizimista e que exerça algum cargo administrativo/ministerial na igreja.

Na amostra da pesquisa envolveu os membros de três Igrejas da cidade de Sousa-PB, com 38 respondentes disponíveis a pesquisa, onde 20 correspondem a Igreja A da sou membro, 09 a Igreja B e 09 a Igreja C, pois as mesmas apresentaram melhor acessibilidade para a pesquisa. O levantamento da amostra foi de forma intencional e por agrupamento, porém possui um nível de confiança de 95% com erro amostral de 5%.

As igrejas foram identificadas como: IGREJA A, IGREJA B e IGREJA C, representando uma forma sigilosa para a codificação das mesmas.

A cidade de Sousa está localizada no sertão da Paraíba, com a população estimada de 69.161 pessoas, de acordo com os dados do IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2016), e acumula um total de 5.665 evangélicos. As igrejas têm como missão organizacional dois pontos que determinam seu foco: o evangelismo e o social (LUZ, 2011). O evangelismo refere-se a realizar o “ide” de Jesus (expressão utilizada por Jesus para falar da palavra de Deus por todas as nações), impactos evangelísticos, cultos em bairros, evangelismo em hospitais e presídios. Enquanto o social abrange serviços básicos de assistência, como saúde, educação e lazer.

### 3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

O procedimento realizado foi a aplicação de um questionário como forma de coleta de dados. Trata-se do modelo de Patterson (2003) traduzido por Luz (2011), e utilizado por Dennis (2004), disposto no Anexo A no final desta pesquisa. O mesmo atendeu os objetivos propostos e a obtenção das respostas à problemática em questão. O modelo de Patterson (2003) foi desenvolvido e validado por Dennis (2004), tendo melhor acesso a partir da tradução e adaptação por Luz (2011).

O modelo de Patterson (2003) está dividido em sete construtos (atributos virtuosos) (amor ágape, humildade, altruísmo, visão, confiança, serviço e delegação - *empowerment*). Possui 56 assertivas (itens) relacionada a liderança servidora e quatro de caráter demográfico.

Luz (2011, p. 20) traduziu o modelo para o português com o objetivo de “validar e avaliar uma escala de liderança servidora de expatriados, tendo como referência o modelo proposto por Patterson (2003)”. A escala foi aplicada aos líderes moçambicanos para obter informações sobre os “obreiros e missionários brasileiros” através do “Encontro Profético” realizado pela organização missionária Missão Cristã Mundial em Nampula - Moçambique. Luz (2011) adaptou o questionário para atender ao seu objetivo.

Segundo Gerhardt e Silveira (2009, p. 56), “a coleta de dados compreende o conjunto de operações por meio das quais o modelo de análise é confrontado aos dados coletados”.

Assim, as técnicas utilizadas para coleta de dados foram o questionário de Patterson (2003) traduzido por Luz (2011) e a observação sistemática, com intuito de comparar as características do grupo, que é o caso dos questionários aplicados aos respondentes membros das igrejas evangélicas da cidade de Sousa-PB.

O modelo de Patterson (2003) traduzido por Luz (2011) foi escolhido por atender aos objetivos deste estudo, pelos critérios, a saber:

1 Por possuir os seguintes construtos (amor ágape, altruísmo, humildade, visão, confiança, serviço e delegação), que apresentam uma grande familiaridade com as igrejas evangélicas;

2 Pela forma e cuidado da elaboração do modelo, que se mostrou preocupado em atender os interesses de forma humilde e respeitosa o assunto liderança servidora;

3 Por apresentar uma facilidade de entendimento e compreensão quanto às questões do questionário;

4 Pela atribuição das questões estarem subdivididas e correspondentes a cada variável;

5 Pela visão que se atribui o modelo em relação ao serviço estar atrelado ao amor e a fé, assim como os pastores e seus liderados demonstram o servir aos semelhantes dentro e fora das igrejas;

6 Pelo melhor acesso às pesquisas aplicadas ao modelo de Patterson (2003). Há exemplo de artigos atrelados ao modelo e uma dissertação de mestrado em Administração definida por Luz (2011), onde se utilizou do modelo de Patterson (2003) desenvolvido e validado por Dennis (2004) no Anexo A, para desenvolver um instrumento de validação, ou seja, uma escala que fosse pertinente às organizações missionárias;

7 Pelo meio que o modelo apresenta à busca da valorização das pessoas através dos princípios de Deus, para se obter uma transformação de vida.

Luz (2011) diz que é necessário introduzir os construtos virtuosos relatados por Patterson (2003) nos modelos de liderança servidora, por apresentarem a definição do líder, estabelecendo suas atitudes, características e comportamentos. O próximo caminho a seguir é o tratamento de dados, onde será abordada a utilização de instrumentos para apresentação e análise dos mesmos.

### 3.4 TRATAMENTO DOS DADOS

Diante da escolha do instrumento de dados e conseqüentemente as devidas coletas realizadas, procedeu-se a realização do tratamento dos dados, onde Lakatos e Marconi (2003) afirmam que após a coleta dos dados, eles serão elaborados e classificados de forma sistemática para atender a problemática em questão e antes que aconteça a análise e interpretação, devem seguir três passos: seleção, codificação e tabulação.

A seleção é o meio de examinar minuciosamente os dados de forma crítica, para identificar possíveis falhas e erros, impedindo que a pesquisa apresente resultados confusos, incompletos e distorcidos. A codificação é a técnica operacional empregada para categorizar os dados que se relacionam. Já a tabulação é a atribuição dos dados no parâmetro de tabelas, trazendo uma melhor clareza na verificação das inter-relações entre eles, e este passo origina-se da análise estatística, que permite uma melhor compreensão e interpretação dos dados obtidos (LAKATOS; MARCONI, 2003).

No decorrer da obtenção dos dados, os mesmos foram avaliados de maneira que atendessem à fidelidade e veracidade, para se chegar ao resultado proposto. Assim, utilizou-se a análise estatística, com a média e a porcentagem, apuração dos dados, sua confiabilidade e veracidade, apresentados em forma de gráficos, para as respostas do questionário atribuído aos membros das igrejas evangélicas de Sousa-PB.

Na caracterização dos respondentes os dados foram colocados no *software Microsoft Excel*, com a finalidade de fazer a classificação por classe de gênero, faixa etária e nível de escolaridade, e em seguida colocados em tabelas, para finalmente obter os gráficos para melhor idealização dos resultados.

No questionário de avaliação do comportamento do líder, os dados coletados dos respondentes foram separados em planilhas no *software Microsoft Excel*, classificadas por Igrejas e isolados por construtos conforme as respectivas perguntas: Altruísmo 01 a 08, Delegação 09 a 16, Humildade 17 a 26, Amor 27 a 36, Serviço 37 a 42, Visão 43 a 49 e Confiança 50 a 56, junto às notas de 0 a 4 segundo cada variável/pergunta. Após o somatório

das notas atribuídas a cada construto, foi utilizado o recurso da média e da percentagem, para adquirir os resultados e assim serem distribuídos em gráficos para melhor visualização dos resultados.

A escala de mediação utilizada foi a do tipo *Likert*, que se aplica das notas de “0” a “4” para representar se concorda ou discorda das assertivas. Sendo as notas 0 – discordo totalmente; 1 – discordo; 2 – nem discordo e nem concordo (parcial); 3 – concordo; 4 – concordo totalmente. A próxima seção abordará a análise dos resultados.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A seção tem com desígnio discorrer sobre os resultados deste estudo, com a participação de 38 respondentes de 03 Igrejas Evangélicas da cidade de Sousa-PB, destes 38 participantes, 20 corresponde a Igreja A, 09 a Igreja B e 09 a Igreja C. Primeiramente foi a caracterização, como a identificação do cargo de ocupação, gênero, faixa etária e nível de escolaridade. Posteriormente, elencou as assertivas que enumera os construtos (atributos virtuosos) contido no questionário desenvolvido por Patterson (2003), aplicado aos respondentes de cada Igreja. Por fim, realizou-se a análise quantitativa por meio de cada variável, de forma a encontrar a média e o percentual de cada construto.

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

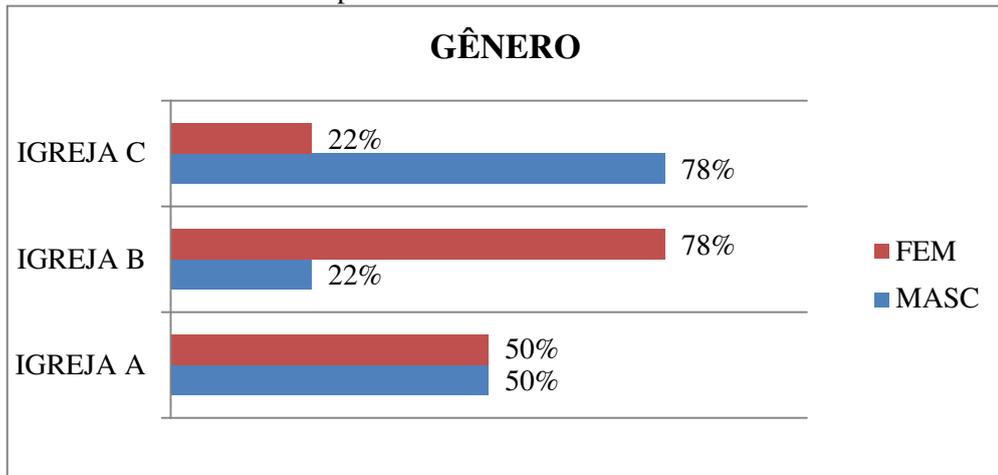
Realizou-se a caracterização dos participantes por meio da análise dos dados coletados através do questionário de pesquisa (APÊNDICE A). No Quadro 5 aborda cargos administrativos/ministeriais que os respondentes exercem na Igreja que frequentam, tais informações apresentadas foram de grande importância para melhor entender o comportamento de cada respondente.

**Quadro 5** – Cargos de ocupação na Igreja Evangélica

<b>Igrejas</b>	<b>Cargos dos respondentes</b>
<b>A</b>	Músico - Cantor - Professora infantil - Evangelista - Líder de casais - Líder de jovens - Intercessor - Tesouraria - Diácono
<b>B</b>	Líder de equipe - Pastor auxiliar - Líder de célula - Colíder.
<b>C</b>	Sonoplasta - Ancião - Diretor - Diácono - Líder de equipe de mulheres - Secretária - Professora infantil - Tesouraria

**Fonte:** Dados da pesquisa (2019).

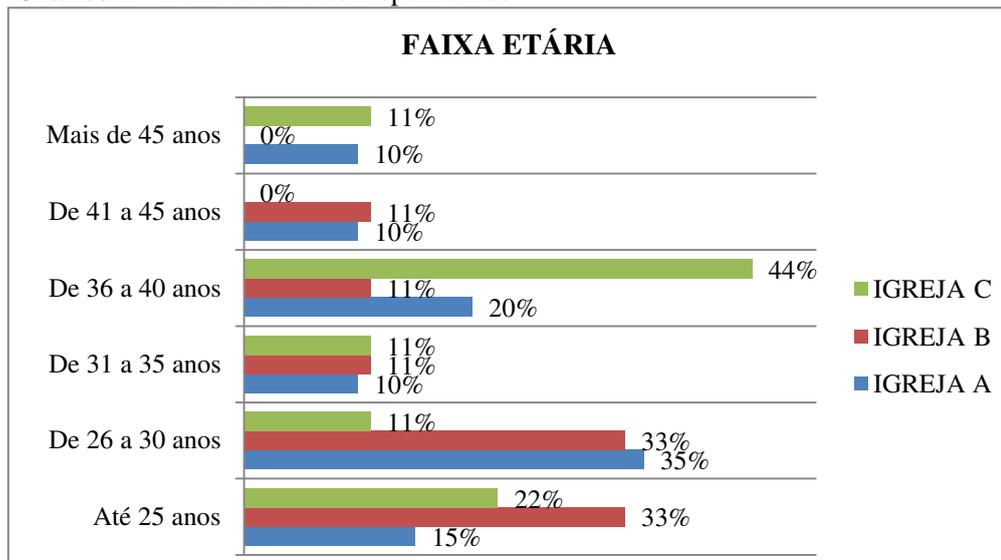
O Quadro 5 classifica a amostra dos cargos exercidos pelos respondentes de cada igreja, assim, percebe-se a semelhança dos cargos entre as Igrejas participantes da pesquisa. A seguir o gráfico que corresponde ao gênero dos respondentes.

**Gráfico 1 – Gênero dos respondentes**

**Fonte:** Dados da pesquisa (2019).

O Gráfico 1 tem-se a projeção de gênero, observando que na Igreja A não houve variação entre os participantes dos gêneros feminino e masculino, enquanto na Igreja B, 78% dos respondentes são do gênero feminino, apresentando uma variação de 56% em comparação ao sexo masculino (22%). Já na Igreja C encontra-se o oposto da Igreja B, pois percebe-se que 78% são do gênero masculino com uma diferença de 56% em comparação do sexo feminino (22%).

O Gráfico 2 traz o percentual com relação à faixa etária dos participantes.

**Gráfico 2 – Faixa etária dos respondentes**

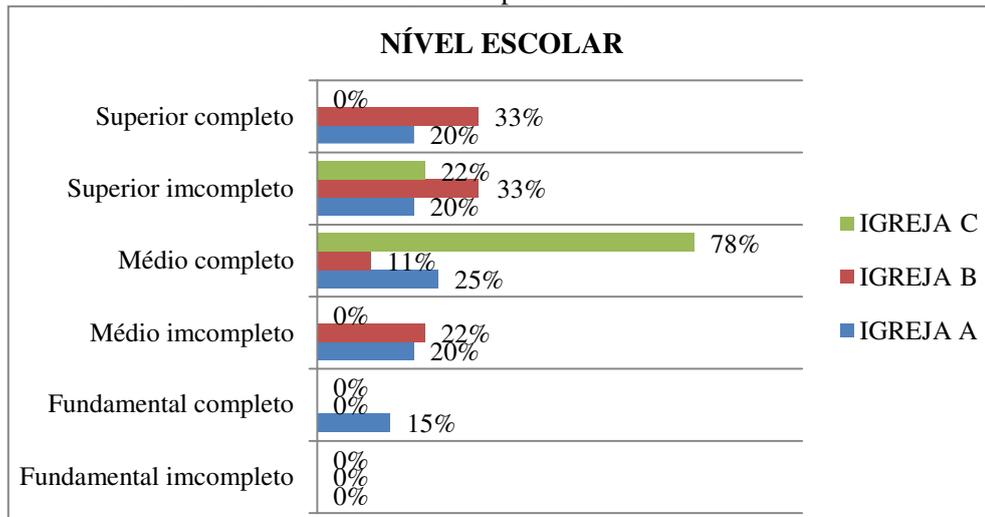
**Fonte:** Dados da pesquisa (2019).

No que tange a faixa etária dos respondentes, percebe-se que a Igreja A concentra o maior percentual na faixa de 26 a 30 anos com 35%, enquanto a Igreja B apresenta o

percentual de 33% tanto para faixa etária de até 25 anos quanto para de 26 a 30 anos, onde nota-se a faixa etária mais jovem entre as Igrejas. Com a Igreja C o maior percentual representa a faixa etária de 36 a 40 anos com 44% dos respondentes, com diferença de 33% comparada a Igreja B e 24% ao confrontar com a Igreja A.

O Gráfico 3 mostra o nível de escolaridade dos participantes, a fim de analisar o grau de estudo que os respondentes apresentam.

**Gráfico 3** – Nível de escolaridade dos respondentes



**Fonte:** Dados da pesquisa (2019).

Neste gráfico nota-se que a Igreja A é a que apresenta o menor percentual de variação entre o nível fundamental completo e o superior completo, entretanto a Igreja B é a que mostra maior percentual de nível superior incompleto (33%) e superior completo (33%), assim se destacando entre as demais Igrejas neste quesito. Com a Igreja C, percebe-se que a maior concentração dos respondentes está no nível médio completo com 78%,

Concebe-se, portanto, que considerando-se a média entre as três igrejas, o percentual de respondentes dos gêneros femininos e masculino, praticamente não apresentam variação. Há uma maior concentração em média de pessoas com idade até 25 anos (23,33%) e de 26 a 30 anos (26,33) e de 36 a 40 anos (25%). Constata-se assim, que a maior parte dos respondentes são jovens. Com relação ao nível de escolaridade há um grande destaque entre o nível médio completo – superior incompleto e superior completo, com exceção da Igreja C em que nenhum dos respondentes tem superior completo.

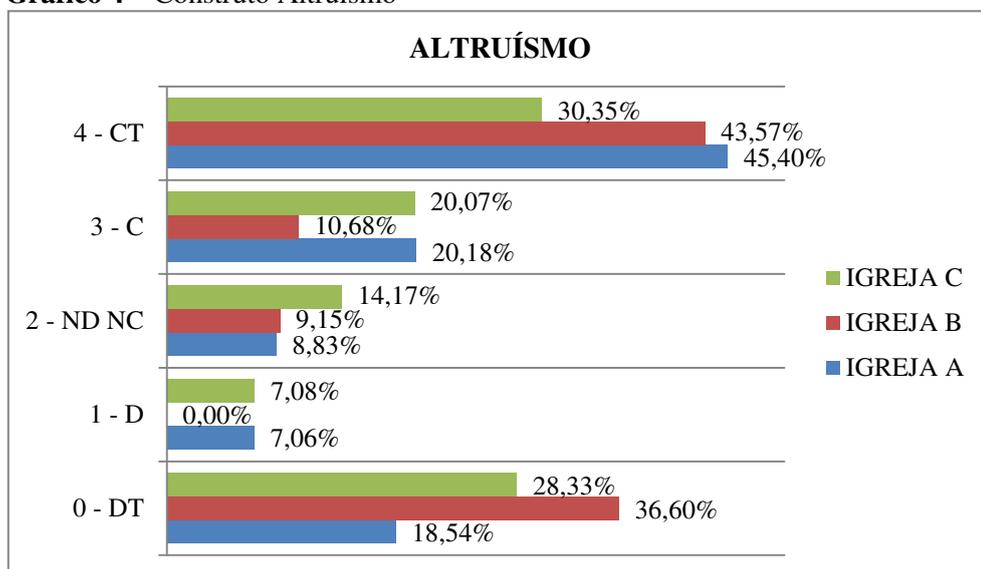
## 4.2 ANÁLISE DESCRITIVA DOS CONSTRUTOS

Esta análise objetiva o conhecimento dos sete construtos desenvolvidos por Patterson (2003): o Altruísmo, Delegação, Humildade, Amor ágape, Serviço, Visão e Confiança, com a finalidade de identificar o nível da liderança servidora dos pastores a partir da percepção dos liderados em suas igrejas, onde cada atributo virtuoso é percebido através das variáveis (assertivas) em Anexo A.

Para isso, foi aplicada a escala *likert* de “0” a “4”, com os pontos que indicam o nível de discordância e concordância das variáveis para Igreja A, Igreja B e Igreja C. Como forma de mensuração foi adotada a média para chegar-se a percentagem, mediante as perguntas e respostas com as notas **0 – (DT) discordo totalmente; 1 – (D) discordo; 2 – (ND NC) nem discordo e nem concordo (parcial); 3 – (C) concordo; 4 – (CT) concordo totalmente**, que revelam os níveis de aceitação abordados no questionário segundo a percepção dos respondentes.

O Gráfico 4 revela o percentual que foi estatisticamente calculado entre as questões de 01 a 08 (APÊNDICE A), de acordo com as variáveis para se chegar ao construto Altruísmo.

**Gráfico 4 – Construto Altruísmo**



**Fonte:** Dados da pesquisa (2019).

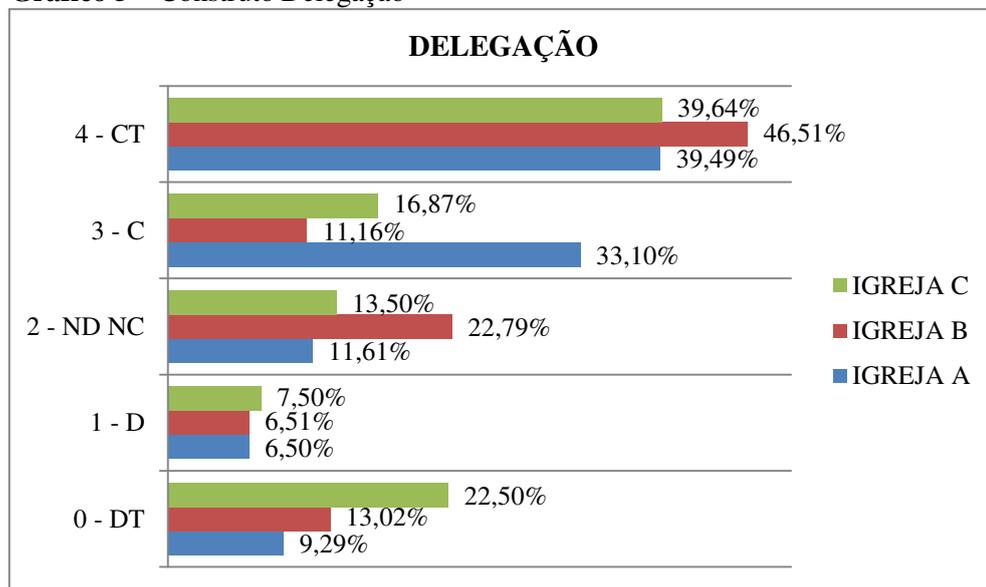
Neste gráfico, percebe-se que Igreja A apresenta o maior percentual com a opinião dos respondentes **concordo totalmente** (45,40%), de que seu pastor possui características do construto Altruísmo, transmitindo ações fortes para ajudar outras pessoas sem que haja interesse próprio como o simples desejo de servir. A Igreja B (43,57%) e a Igreja C (30,35%)

apresentaram índices da resposta **concordo totalmente** que o construto Altruísmo está presente nos seus pastores. No entanto, a Igreja B (36,60%) e a Igreja C (28,33%) também apontaram um relevante percentual de **desconto totalmente**, onde os percentuais chegaram muito próximos aos que **concordam totalmente**, assim levantando uma divisão de opiniões entre os respondentes e colocando em dúvida se realmente os percentuais de **concordo totalmente** são o bastante para expressar que seus pastores possuem as características do construto Altruísmo.

Nos fundamentos teóricos identificou-se que o trabalho de Luz (2011) também apresentou grandes índices de características Altruísmo nos seus líderes, sendo que nesta pesquisa realizada, nem todas as igrejas apresentaram altos índices do construto Altruísmo comparando-se aos percentuais de **concordo totalmente** e **discordo totalmente** como abordado anteriormente, com exceção da Igreja A que obteve o melhor percentual dentre as demais, assim apresentando uma familiaridade de resultados com o trabalho de Luz (2011).

As estatísticas descritivas do construto Delegação são apresentadas no Gráfico 5, percentualmente aprestadas através dos resultados das questões de 09 a 16 em APÊNDICE A.

**Gráfico 5 – Construto Delegação**



**Fonte:** Dados da pesquisa (2019).

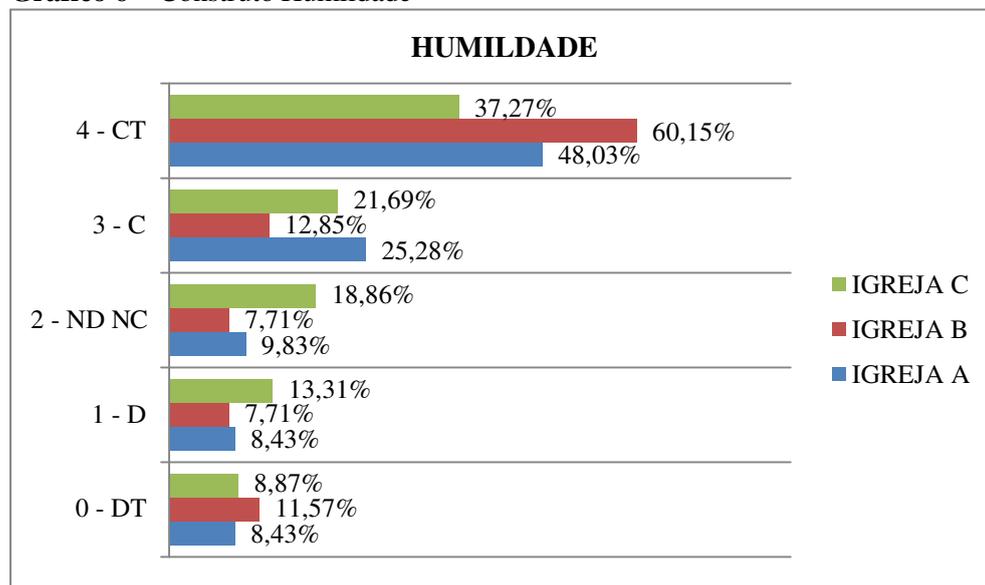
Entende-se que a Igreja A apresenta o maior índice na resposta **concordo totalmente** com 39,49%, na qual os membros percebem que seus pastores possuem ações que promovem força de confiar no próximo de maneira que se sintam seguros e confiantes, evidenciando o construto Delegação. Na Igreja B e na Igreja C, os respondentes percebem que seus pastores

exercem características do construto Delegação ao opinar **concordo totalmente**, respectivamente com os percentuais 46,51% e 39,64%.

Nos estudos correlatos constatou-se que a pesquisa de Dantas (2017) apresentou altos índices das características do construto Delegação na liderança comunitária Boa Vista, assim como nas igrejas pesquisadas identificou-se percentuais significativos do construto Delegação.

O Gráfico 6 refere-se ao construto Humildade, formado das questões 17 a 26 (APÊNDICE A).

**Gráfico 6 – Construto Humildade**



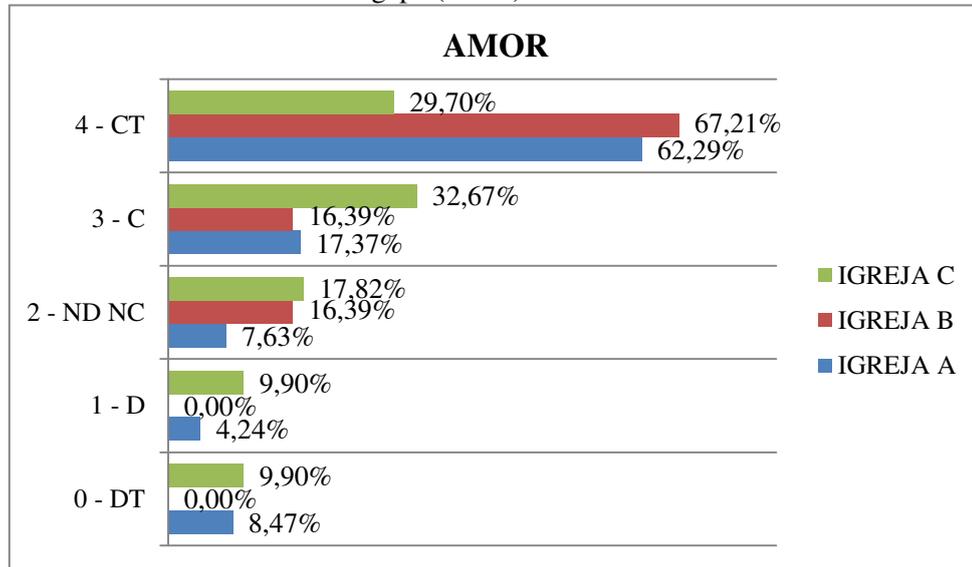
**Fonte:** Dados da pesquisa (2019).

Neste momento, é perceptível notar que os maiores valores percentuais atribuídos aos pastores das Igrejas em pesquisa, estão entre as notas **concordo** e **concordo totalmente**. Nos maiores percentuais, os respondentes **concordam totalmente** que seus pastores possuem ações que transmitem conhecimentos em reconhecer seus próprios erros, assim como os valores que os liderados apresentam, tais características da dimensão Humildade, onde o pastor da Igreja A obteve 48,03%, da Igreja B obteve 60,15% e da Igreja C recebeu 37,27% na percepção dos respondentes.

Luz (2011) ao relatar o construto Humildade, afirma que as características apresentaram índices com impacto negativo da adaptação dos líderes referente a cultura dos moçambicanos, sendo assim diferenciando do percentual obtido pelas igrejas ao apresentar-se com altos níveis do construto Humildade nesta pesquisa.

A seguir teremos o Gráfico 7, que traz o construto Amor ágape (Amor) – formado pelas variáveis das questões 27 a 36 (APÊNDICE A), construto que manifesta ações de um líder amoroso, conforme a percepção moral e social.

**Gráfico 7 – Construto Amor ágape (Amor)**

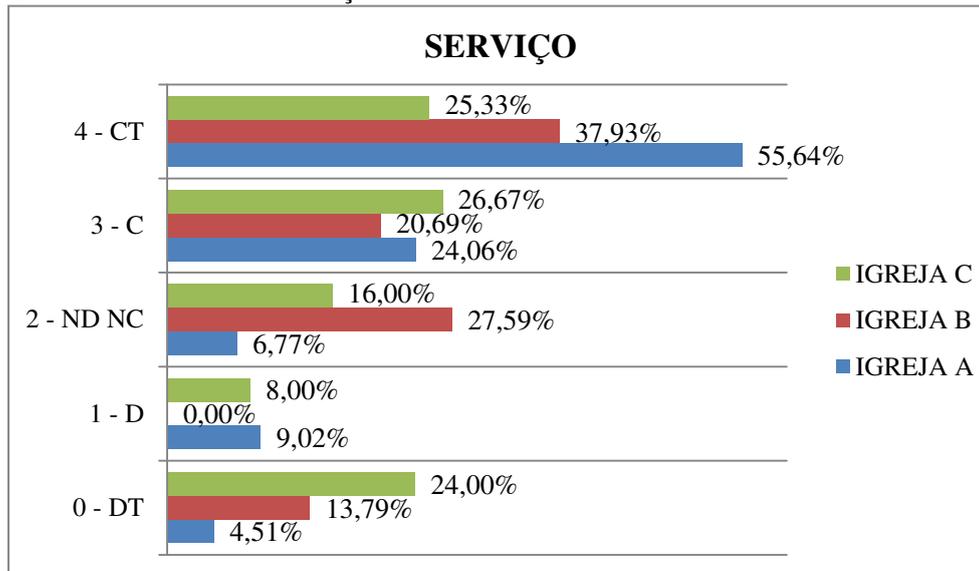


**Fonte:** Dados da pesquisa (2019).

Neste gráfico, nota-se que tanto a Igreja A (62,29%) quanto a Igreja B (67,21) apresentam altos índices na opinião das pessoas que **concordam totalmente** de que seus pastores desenvolvem ações fortes do construto Amor, no qual os respondentes da Igreja C **concorda** (32,67%) que seu pastor possui características da dimensão Amor.

Nos fundamentos teóricos constatou-se que o trabalho de Luz (2011) também apresentou grandes índices estaticamente significativos das características do construto Amor aos líderes, sendo que todas as igrejas tiveram o grande percentual de Amor. Quanto a pesquisa de Dantas (2017) declara que o construto Amor, os associados (respondentes) não mostram uma percepção inteiramente uniforme a respeito das características da liderança comunitária Boa Vista.

As variáveis das questões 37 a 42 em APÊNDICE A, compõe o construto Serviço, que mostram ações que o líder precisa desempenhar atributos a missão de forma responsável com o seu próximo.

**Gráfico 8 – Construto Serviço**

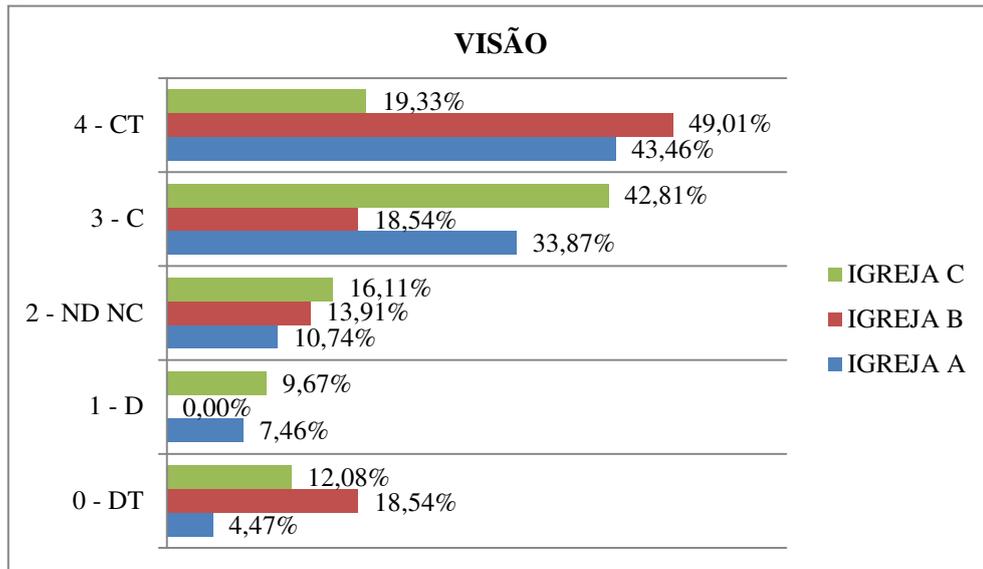
**Fonte:** Dados da pesquisa (2019).

No Gráfico 8, verifica-se que na percepção dos respondentes o percentual com maior representação pertence a Igreja A com 55,64% de **concordo totalmente** que os pastores exercem características do construto Serviço (responsabilidade com o próximo), logo após seguiu a Igreja B com 37,93% de **concordo totalmente**, posteriormente o pastor da Igreja C com a nota **concordo** (26,67%). Percebe-se também que há percentuais bem parecidos na Igreja C, como **discordo totalmente** (24%), **concordo** (26,67%) e **concordo totalmente** com 25,33%, demonstrando uma divisão de opiniões entre os respondentes, no qual possibilita a verificação da ausência do comportamento de líder servidor ao pastor da Igreja C.

Luz (2011) identificou-se que o construto Serviço não apresentou índices curiosos se confrontado com a teoria da liderança servidora dos missionários brasileiros citado em pesquisa, no entanto a Igreja A apresentou alto percentual do construto Serviço na percepção dos respondentes sobre os seus pastores.

A seguir no Gráfico 9, dispõe do construto Visão (variáveis 43 a 49 em APÊNDICE A), ações que o líder deve promover atos ou poder do pensamento, maneira de olhar, ter ideia antecipada ou diferenciar de forma incomum

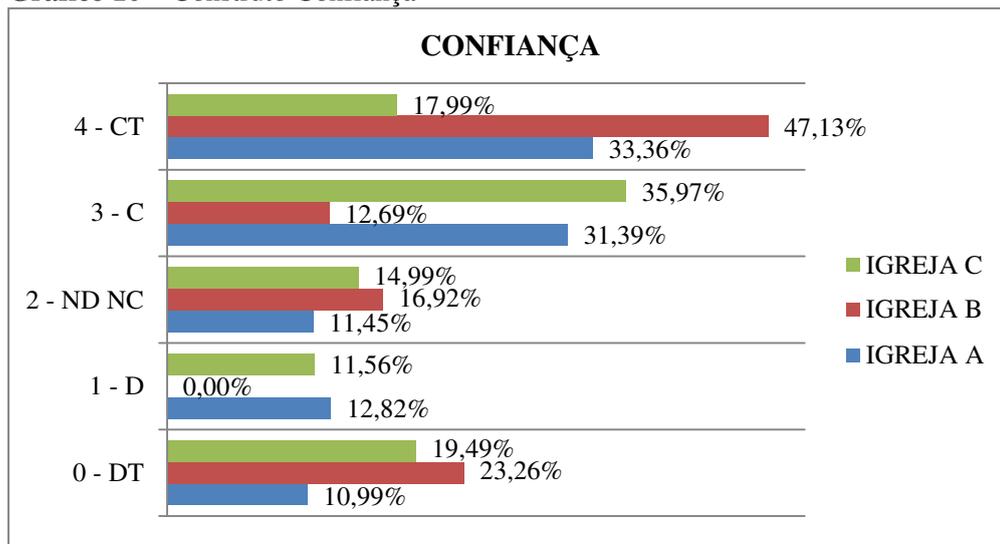
Nota-se que a Igreja A apresentou o maior percentual de pessoas que **concordam totalmente** (43,46%) de que seu pastor possui características do construto Visão, enquanto o pastor da igreja B mostrou 49,01% de **concordo totalmente**. Já a Igreja C com os seus respondentes **concorda** (42,81) que seu líder pastor exerce ações que promove a maneira de ver, prever ou discernir questões vivenciadas pelos membros da igreja, características da dimensão Visão.

**Gráfico 9 – Construto Visão**

**Fonte:** Dados da pesquisa (2019).

Nos fundamentos teóricos identificou-se que o trabalho de Luz (2011) apresentou resultados de supremacia no construto Visão, comparando-se a pesquisa realizada, as igrejas apresentaram maior significância nas características do o construto Amor.

O Gráfico 10, expõe o construto Confiança (variáveis com questões de 50 a 56 em APÊNDICE A), revela ações que o líder deve promover confiança e conexão de seus seguidores de forma moral, competente e honesta.

**Gráfico 10 – Construto Confiança**

**Fonte:** Dados da pesquisa (2019).

Observa-se que na Igreja A o maior índice de pessoas que **concordam totalmente** (33,36%) e na Igreja B com **concordo totalmente** (47,13%) de que seus pastores apresentam

honestidade e competência, qualidades do construto Confiança, enquanto com a Igreja C os respondentes **concordam** (35,97%) que seu pastor possui atributos da dimensão Confiança.

Nos estudos correlatos constatou-se que a pesquisa de Luz (2011) apresentou baixos índices de características do construto Confiança entre líderes e moçambicanos, sendo assim identificando a semelhança com os resultados obtidos nessa pesquisa, ao apresentarem o menor percentual de características do construto Confiança nos pastores, ao verificar a média e percentagem dentre as igrejas.

Ao observar os dados que a Igreja C apresenta e ao compararmos aos dados das demais igrejas, percebe-se uma inferioridade nos percentuais para a maioria dos construtos, é o caso dos construtos Altruísmo e Serviço onde os índices detecta uma imparcialidade de opiniões.

As pesquisas dos autores citados tiveram grande colaboração, ao comparar seus dados com os desta pesquisa, assim contribuindo com confiabilidade e veracidades dos resultados.

Esta seção tratou-se da análise dos resultados dos dados encontrados, identificando características presentes nos líderes das igrejas pesquisadas, na qual serão feita as considerações finais na seção a seguir.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta seção serão apresentadas as principais conclusões, alicerçadas na revisão de literaturas, aplicação do questionário proposto por Patterson (2003) e análises já abordadas na seção anterior. Ainda vale ressaltar o objetivo geral e os objetivos específicos que promoveram toda a formação desta pesquisa. Assim, o objetivo geral foi comparar o nível de liderança servidora dos pastores a partir da percepção dos membros das igrejas evangélicas da cidade de Sousa-PB.

Como perfil por gênero, a Igreja A apresentou percentuais iguais, tanto para o gênero masculino quanto para o feminino, quanto a Igreja B o gênero masculino obteve maior índice, já na Igreja C o gênero com maior percentual foi o feminino. No que refere-se a faixa etária, a Igreja A teve maior destaque de 26 a 30 anos dos respondentes, a Igreja B até 25 anos com percentual igual aos com 26 a 30 anos, e a Igreja C de 36 a 40 anos dos respondentes. Quanto ao nível escolar, a maior parte dos respondentes apresentaram a partir do nível médio completo ao superior completo, com exceção dos respondentes da Igreja C que nenhum tem o superior completo.

Para chegar-se ao objetivo geral, foram propostos três objetivos específicos, quais sejam: identificar os comportamentos de liderança servidora que se referem a Altruísmo, Delegação, Humildade, Amor, Serviço, Visão e Confiança; e verificar o papel do pastor como figura de liderança.

Diante de tudo que foi comprovado, podemos identificar que os construtos Altruísmo e Serviço apresentaram baixos índices que comprovasse a liderança servidora nos pastores da Igreja C. Quanto as Igrejas A e B apresentaram ações que levam aos pastores possuírem um caráter de líder servidor, evidenciado pelo comportamento de cada construto analisado.

O nível de Liderança Servidora foi satisfatório considerando que os construtos com maiores índices dentre todas as igrejas foram Amor, Humildade e Visão, e a com menor índice foi a dimensão Confiança.

Os construtos Amor e Serviço tiveram alto nível de representatividade no pastor da igreja A, no entanto o construto que apresentou menor índice foi o construto Confiança. Quanto a Igreja B os construtos que mais destacaram-se foram Humildade e Amor, contudo o índice que menos representou a liderança servidora do pastor foi o construto Serviço. Já o nível que mais representou o pastor da Igreja C foi o construto Visão, porém o que menos caracterizou sua liderança servidora foi a dimensão Serviço. Ainda, vale ressaltar que o nível

dentre as igrejas A e B com maior significância foi o construto Amor, todavia a Igreja C ficou na média ao compararmos com as demais.

Com relação ao construto Altruísmo, o pastor que obteve melhor percentual representativo foi o da Igreja A, enquanto o que conseguiu menor índice foi o pastor da Igreja C. Quanto ao construto Delegação o melhor nível da liderança servidora ficou o pastor da igreja B, ao mesmo tempo que o pastor da Igreja C recebeu o menor percentual.

Desta forma, entende-se que os construtos demonstram o comportamento de uma liderança servidora, assim trazendo números que podem ser utilizados pelo líder pastor, podendo tratar cada resultado como forma de medir suas ações dentro da Igreja, e futuramente obter melhores resultados com seus liderados.

Cabe ressaltar que dentre as principais limitações encontradas nesta pesquisa, destaca-se a incompreensão dos líderes quanto a aplicação do questionário nas igrejas, por acharem que demandaria muito tempo para a aplicação e que os membros não estariam dispostos a responder, devido ao grande número de perguntas. Quanto às probabilidades para futuras pesquisas, recomenda-se a aplicação do questionário a toda população da organização (Igreja) e o confronto dos dados de organização para organização.

Assim, considera-se ainda que esta pesquisa trouxe uma contribuição pertinente para a administração como ciência, especialmente no estudo da liderança e aprofundamento na liderança servidora sobre a perspectiva nas organizações religiosas.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Saulo Pereira de. Tradução, adaptação e validação do Servant Leadership Questionnaire - SLQ (Escala de Liderança Servidora - **ELSE**). 2015. 80 f. **Dissertação** (Mestrado) - Curso de Psicologia Social, Universidade Federal de Sergipe, São Cristóvão, 2015. Disponível em: <[https://bdtd.ufs.br/bitstream/tede/2399/1/SAULO\\_PEREIRA\\_ALMEIDA.pdf](https://bdtd.ufs.br/bitstream/tede/2399/1/SAULO_PEREIRA_ALMEIDA.pdf)>. Acesso em: 08 nov. 2017.
- BASS, B. M. From transactional to transformational leadership: learning to share the vision. **Organizational dynamics**, v. 18, n. 3, p. 19-31, 1990.
- BASS, Bernard M. **The bass handbook of leadership**. 4. ed. New York: Free Press, 2008.
- BASS, B. M. **Handbook of leadership: survey of theory and research**. New York: Free Press, 1990.
- \_\_\_\_\_; STOGDILL, R. M. **Handbook of leadership: theory, research and managerial application**. New York: Free Press, 1990.
- BERGAMINI, C. W. **Liderança: administração do sentido**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- BÍBLIA, Português. **A Bíblia Sagrada: Antigo e novo testamento**. Tradução de João Ferreira de Almeida. Edição rev. e atualizada no Brasil. Brasília: Sociedade Bíblia do Brasil, 1995.
- BRYMAN, Alan. Liderança nas organizações. In: CLEGG, Stewart; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R.; CALDAS, Miguel P.; FACHIN, Roberto Costa; FISCHER, Tânia. 125 (Org.). **Handbook de estudos organizacionais: ação e análise organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2004. v. 3.
- BURNS, J. M. **Leadership**. New York: Harper & Row, 1979.
- COSTA, M. F. dos Santos. Serviços e Liderança Servidora: analisando as dimensões em serviços de hospedagem. 2014. 95 f. **Dissertação** (Mestrado) - Curso de Engenharia da Produção, Universidade Federal de Itajubá, Itajubá, 2014. Disponível em: <[https://repositorio.unifei.edu.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/550/dissertacao\\_costa2014.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.unifei.edu.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/550/dissertacao_costa2014.pdf?sequence=1&isAllowed=y)>. Acesso em: 06 nov. 2017
- DANTAS, Julia Cristina. Liderança servidora e solidária: Caso Associação de Desenvolvimento Comunitário de Boa Vista (ADECOB). - Currais Novos, 2017. 46 f. **TCC** (Graduação) - Curso de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Centro de Ensino Superior do Seridó, Departamento de Ciências Sociais e Humanas, Currais Novos, 2017. Disponível em: <[https://monografias.ufrn.br/jspui/bitstream/123456789/4079/1/%20Lideran%C3%A7a%20Servidora%20e%20Solid%C3%A1ria\\_Relat%C3%B3rio](https://monografias.ufrn.br/jspui/bitstream/123456789/4079/1/%20Lideran%C3%A7a%20Servidora%20e%20Solid%C3%A1ria_Relat%C3%B3rio)>. Acesso em: 09 jun. 2019
- DELFINO, I. A. L. Processo de liderança e aprendizagem organizacional no SEBRAE/PB. 2011. 189 f. **Dissertação** (Mestrado em Administração) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2011.

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

FIGLIOLI, J. O. **Psicologia para administradores**: integrando teoria e prática. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, Apostila, 2002.  
GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa**. Coordenado pela Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e pelo Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. – Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GREENLEAF, R. K. **Servant leadership**: a journey into the nature of legitimate power and greatness. New York: Paulist Press, 1977. Disponível em:  
<https://www.scirp.org/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=2056203>. Acesso em: 08 dez. 2017.

GREENLEAF, Robert K. **Liderança Servidora**. São Paulo: Centro Brasileiro de Estudo em Liderança, Universidade de Santo Amaro, 2002.

HUNTER, James C. **O monge e o executivo**: uma história sobre a essência da liderança. Rio de Janeiro: Sextante, 2006. \_\_\_\_\_. Como se tornar um líder servidor. Rio de Janeiro: Sextante, 2006, p. 18.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Censo 2016**.

Disponível em:

<[https://cidades.ibge.gov.br/painel/painel.php?lang=&codmun=251620&search=para%EDbal\\_sousa](https://cidades.ibge.gov.br/painel/painel.php?lang=&codmun=251620&search=para%EDbal_sousa)>. Acesso em: 16 nov. 2017.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LIMA, M. G. Viabilidade da Liderança Servidora no Serviço Público: Um estudo na secretaria municipal de trabalho e emprego de Porto Alegre. 2015. 96 f. **TCC (Graduação)** - Curso de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2015.

Disponível em:

<<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/140247/000990453.pdf?sequence=1>>.

Acesso em: 25 dez. 2017

LUZ, Leonardo Paulino. **Liderança Servidora de Expatriados**: Validação de uma escala em organizações missionárias. 2011. 152 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Universidade Fumec, Belo Horizonte, 2011. Disponível em:

<[http://www.fumec.br/anexos/cursos/mestrado/dissertacoes/completa/leonardo\\_paulino\\_luz.pdf](http://www.fumec.br/anexos/cursos/mestrado/dissertacoes/completa/leonardo_paulino_luz.pdf)>. Acesso em: 02 ago. 2016

MARINHO, Robson M. **Liderança em Teoria e Prática(in) Liderança: Uma questão de Competência**. São Paulo: Saraiva 2005, p. 07.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1990.

PATTERSON, K. A. **Servant leadership: a theoretical model – servant leadership research roundtable proceedings**. Virginia Beach, VA: Regent University, 2003. Disponível em: <[http://www.regent.edu/acad/global/publications/sl\\_proceedings/2003/patterson\\_servant\\_leadership.pdf](http://www.regent.edu/acad/global/publications/sl_proceedings/2003/patterson_servant_leadership.pdf)>. Acesso: 06 out. 2017.

RIBEIRO, M. I.; BENTO, A. V. Liderança servidora e diretores de escola do ensino pré-escolar e básico: Uma necessidade relevante da dinâmica das políticas educativas das escolas públicas. 2013. In A. Mendonça (Org.). **O Futuro da Escola Pública** (pp. 98-107). Funchal: CIE-Uma. (ISBN: 978-989-97490-4-7). Disponível em: <<https://digituma.uma.pt/bitstream/10400.13/534/1/Lideran%C3%A7a%20servidora%20%20%20.pdf>>. Acesso em: 12 jan. 2018.

ROACH, C. F.; BEHLING, O. Functionalism: bases for an alternate approach to the study of leadership. In: SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009. (Ed.). **Leader and manager: international perspectives of managerial behavior and leadership**. Elmsford: Pergamon, 1984.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 2 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

SALANTINI, R. M. C. **A arte da liderança como uma competência essencial do secretário executivo**. Monografia: Disponível em: <[www.claretianas.be/.../44.pdf&arquivo=Renata\\_Maria\\_Cardoso\\_Santini.pdf](http://www.claretianas.be/.../44.pdf&arquivo=Renata_Maria_Cardoso_Santini.pdf)>. Acesso em 10 jan. 2018.

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

SPEARS, L. "Reflections on Robert K. Greenleaf and servant-leadership", **Leadership & Organization Development Journal**, Vol. 17 Issue: 7, pp.33-35, 1996. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/01437739610148367>>. Acesso em: 16 jan.2018.

STOGDILL, R. M. **Handbook of leadership**. New York: McMillan: Free Press, 1974.

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

YUKL, G.; VAN FLEET, D. Theory and research on leadership in organizations. In: DUNNETTE, M. D.; HOUGH, L. M. (Eds.). **Handbook of industrial and organizational psychology**. Palo Alto: Consulting Psychologists Press, 1992.



3 - Meu Pastor ajuda os outros mesmo que envolva um sacrifício pessoal.	0	1	2	3	4
4 - Meu Pastor é autêntico (genuíno - puro - verdadeiro).	0	1	2	3	4
5 - Meu Pastor ajuda os outros, mesmo que não envolva nenhum ganho pessoal.	0	1	2	3	4
6 - Meu Pastor defende em público o direito das pessoas que estão em necessidade dentro da minha igreja.	0	1	2	3	4
7 - Meu Pastor acredita que o que ele faz traz muitos benefícios a outras pessoas.	0	1	2	3	4
8 - Meu Pastor defenderia alguém caso pensasse que este (a) estivesse a ser tratado injustamente, mesmo que esta ação o tornasse impopular.	0	1	2	3	4
9 - Meu Pastor confia poder a outros em nossa igreja.	0	1	2	3	4
10 - Meu Pastor repassa tarefas de uma maneira que desenvolva pessoas que possuam um potencial de liderança.	0	1	2	3	4
11 - Meu Pastor correrá o risco das consequências de uma falha em favor de pessoas que trazem uma nova idéia.	0	1	2	3	4
12 - Meu Pastor quer que eu tenha a autoridade que eu preciso para cumprir os meus deveres.	0	1	2	3	4
13 - Meu Pastor oferece escolhas para seus seguidores.	0	1	2	3	4
14 - Meu Pastor envolve seguidores no planejamento e na tomada de decisão (opiniões).	0	1	2	3	4
15 - Meu Pastor passa poder a outros.	0	1	2	3	4
16 - Meu Pastor divide poder com os outros para atingir as necessidades da igreja.	0	1	2	3	4
17 - Meu Pastor é uma pessoa humilde.	0	1	2	3	4
18 - Meu Pastor não se gaba das suas realizações.	0	1	2	3	4
19 - Meu Pastor não é focado nele mesmo, mas nos colaboradores da igreja.	0	1	2	3	4
20 - Meu Pastor aceita críticas apropriadas (construtivas).	0	1	2	3	4
21 - Meu Pastor procura ajuda de outras pessoas na igreja caso necessário.	0	1	2	3	4
22 - Meu Pastor acredita que todas as pessoas são dignas de respeito.	0	1	2	3	4
23 - A humildade do meu Pastor está alinhada com uma auto-estima saudável.	0	1	2	3	4
24 - Meu Pastor escuta com respeito o que os seguidores (membros) têm para dizer.	0	1	2	3	4
25 - Meu Pastor ficaria desconfortável se somente ele representasse uma conquista que foi resultado do esforço do grupo.	0	1	2	3	4
26 - Meu Pastor consulta outros na igreja quando ele não tem todas as respostas.	0	1	2	3	4
27 - Meu Pastor demonstra amor por seus seguidores (membros) sempre fazendo as coisas certas, no momento certo e pelas razões certas.	0	1	2	3	4

28 - Meu Pastor é compassivo (que tem ou revela amor).	0	1	2	3	4
29 - Meu Pastor é gentil (amável).	0	1	2	3	4
30 - Meu Pastor permanece calmo diante de problemas.	0	1	2	3	4
31 - Meu Pastor permanece tranqüilo no meio de agitação (abalo).	0	1	2	3	4
32 - Meu Pastor sente quando é confrontado com ira.	0	1	2	3	4
33 - Meu Pastor encoraja seus seguidores (membros) de propósito.	0	1	2	3	4
34 - Meu Pastor demonstra compaixão (amor) por todos, independente de status ou posição.	0	1	2	3	4
35 - Meu Pastor tem facilidade para perdoar.	0	1	2	3	4
36 - Meu Pastor cuida das pessoas na igreja ainda que alguns seguidores (membros) não concordem com ele.	0	1	2	3	4
37 - A maneira como meu Pastor serve encoraja (motiva) outros.	0	1	2	3	4
38 - Meu Pastor entende o serviço como o centro da liderança que serve seus seguidores (membros).	0	1	2	3	4
39 - Meu Pastor concordaria com a declaração "uma igreja só pode ser tão eficiente (boa) como seus membros".	0	1	2	3	4
40 - Meu Pastor compreende que servir a outros é mais importante.	0	1	2	3	4
41 - Meu Pastor compreende o ato de servir como a função principal da liderança.	0	1	2	3	4
42 - Meu Pastor modela (influencia) o ato de servir aos outros na igreja de forma intencional.	0	1	2	3	4
43 - Meu Pastor alinha sua visão com os valores dos seguidores (membros).	0	1	2	3	4
44 - Meu Pastor transmite aos seguidores (membros) a importância da visão compartilhada para entender como a visão dos seguidores (membros) se encaixam na igreja.	0	1	2	3	4
45 - Meu Pastor conversa com os seguidores (membros) e os questiona sobre suas esperanças e sonhos.	0	1	2	3	4
46 - Meu Pastor se certifica de que os seguidores (membros) têm uma imagem ideal do futuro da igreja.	0	1	2	3	4
47 - Meu Pastor me vê como uma pessoa necessária e digna no futuro da igreja.	0	1	2	3	4
48 - Meu Pastor identifica a necessidade dos seguidores (membros) antes de planejar um novo programa (uma nova ação).	0	1	2	3	4
49 - Meu Pastor fala sobre sua visão da igreja considerando pessoas em potencial, ao invés de crescimento numérico (número de pessoas dentro das igrejas).	0	1	2	3	4
50 - A preocupação do Pastor comigo contribui com minha preocupação com a igreja.	0	1	2	3	4
51 - O nível de confiança do meu Pastor em mim contribui para o meu cuidado com a igreja.	0	1	2	3	4
52 - A reputação do Pastor é determinada pela quantidade de confiança dada aos seus seguidores (membros).	0	1	2	3	4

53 - O Pastor em minha igreja faz o que ele diz.	0	1	2	3	4
54 - Minha confiança em minha igreja se relaciona com a confiança do meu Pastor em mim.	0	1	2	3	4
55 - Meu Pastor demonstra confiança em mim por estar aberto para receber contribuições minhas.	0	1	2	3	4
56 - Meu Pastor é mais receptivo para experimentar minhas habilidades quando ele confia em mim.	0	1	2	3	4

**RELAÇÃO DOS CONSTRUTOS CONFORME AS RESPECTIVAS QUESTÕES:**

ALTRUÍSMO	01 A 08
DELEGAÇÃO	09 A 16
HUMILDADE	17 A 26
AMOR	27 A 36
SERVIÇO	37 A 42
VISÃO	43 A 49
CONFIANÇA	50 A 56

## ANEXOS

### ANEXO A - Questionário Modelo de Patterson (DENNIS 2004).

#### Anexo A Questionário Modelo de Patterson

##### ALTRUIÍSMO

**Definição:** comportamentos de um líder que demonstram interesse de ajudar os outros desinteressadamente apenas por causa do desejo de ajudar, o qual envolve sacrifício sem ganho pessoal.

Número do item	Item
1	Meu líder possui convicções morais fortes.
2	Meu líder egoisticamente ajuda outros somente por uma questão de ajudar.
3	Meu líder ajuda outros mesmo que envolva um sacrifício pessoal.
4	Meu líder é autêntico.
5	Meu líder ajuda outros, mesmo que não envolva nenhum ganho pessoal.
6	Meu líder em público defende o direito das pessoas que necessitam dentro da minha organização.
7	Meu líder acredita que ele realiza muitos benefícios a outras pessoas.
8	Meu líder defenderia alguém caso pensasse que estava sendo tratado injustamente, mesmo que esta ação o tornasse impopular.

##### DELEGAÇÃO

**Definição:** comportamentos de um líder que demonstram o poder de confiar na outras pessoas, envolvendo para o líder ser uma escuta afetiva, fazer com que os outros se sintam significantes, enfatizar o trabalho em equipe e a igualdade.

Número do item	Item
9	Meu líder confia poder a outros em nossa organização.
10	Meu líder delega tarefas como uma maneira de pessoas que possuem um potencial para liderança.
11	Meu líder corre o risco das consequências de uma falha para permitir que alguém tente uma nova idéia.
12	Meu líder quer que eu tenha a autoridade que eu preciso para cumprir os deveres que eu tenho.
13	Meu líder oferece escolhas para seus seguidores.
14	Meu líder envolve seguidores no planejamento e na tomada de decisão.
15	Meu líder cede poder a outros.

16	Meu líder dividi poder com os outros para encontrar as necessidades da organização.
----	-------------------------------------------------------------------------------------

### **HUMILDADE**

**Definição:** comportamentos de um líder que demonstram habilidade de conservar realizações e talentos em perspectiva.

<b>Número do item</b>	<b>Item</b>
17	Meu líder é uma pessoa humilde.
18	Meu líder não se gaba das suas realizações.
19	Meu líder não é focado nele mesmo, mas nos colaboradores da organização.
20	Meu líder aceita críticas apropriadas.
21	Meu líder procura ajuda de outras pessoas na organização caso necessário.
22	Meu líder acredita que todas as pessoas são dignas de respeito.
23	A humildade do meu líder está alinhada com um ego saudável.
24	Meu líder escuta o que os seguidores (funcionários) têm para dizer com respeito.
25	Meu líder ficaria desconfortável se apenas o líder representasse uma conquista resultante do esforço do grupo.
26	Meu líder consulta outros na organização quando ele não tem todas as respostas.

### **LOVE**

**Definição:** comportamentos de um líder que provocam o amor em um senso moral e social.

<b>Número do item</b>	<b>Item</b>
27	Meu líder demonstra amor por seus seguidores sempre fazendo as coisas certas, no momento certo e pelas razões certas.
28	Meu líder é compassivo.
29	Meu líder é gentil.
30	Meu líder permanece calmo no meio de turbulências.
31	Meu líder permanece tranquilo no meio de agitação.
32	Meu líder possui tato quando confrontado com ira.
33	Meu líder propositalmente encoraja seus trabalhadores.
34	Meu líder demonstra compaixão por todos independente de status ou posição.
35	Meu líder é hábil para perdoar.
36	Meu líder cuida das pessoas na organização ainda que alguns trabalhadores não concordem com ele.

## SERVIÇO

Definição: comportamento de um líder que inclui a missão de responsabilidade com o outro.

Número do item	Item
37	O modelo de serviço de meu líder inspira outros.
38	Meu líder entende o serviço como o centro da liderança servidora.
39	Meu líder concordaria com a declaração, "uma organização só pode ser tão eficaz como seus membros".
40	Meu líder compreende que servir a outros é mais importante.
41	Meu líder compreende o serviço como a função primária da liderança.
42	Meu líder intencionalmente modela o ato de servir aos outros na organização.

## VISÃO

Definição: comportamentos de um líder que demonstram "o ato ou poder da imaginação; modo de ver, prever ou um discernimento incomum."

Número do item	Item
43	Meu líder alinha sua visão com os valores dos trabalhadores.
44	Meu líder enfatiza a importância da visão compartilhada para entender como os seguidores da visão se encaixam na organização.
45	Meu líder conversa com os funcionários e questiona eles sobre suas esperanças e sonhos.
46	Meu líder certifica que os funcionários têm uma imagem ideal do estado futuro da organização.
47	Meu líder me enxerga como uma pessoa viável e digna em meu futuro na organização.
48	Meu líder identifica a necessidade de seguidores antes de planejar um novo programa.
49	Meu líder fala sobre sua visão para a organização em termos de pessoas em potencial, ao invés de crescimento numérico.

## CONFIANÇA

Definição: comportamentos de um líder que demonstram a confiança ou dependência de outro membro da equipe em termos da sua moralidade (honestidade, por exemplo) e competência.

Número do item	Item
50	A preocupação do líder comigo contribui com minha preocupação para a organização.
51	O nível de confiança do meu líder em mim contribui para minhas preocupações com a organização.
52	A reputação da confiabilidade no meu líder é determinada pela quantidade de confiança dada aos seus seguidores.
53	Os líderes em minha organização fazem o que eles dizem.
54	Minha confiança em minha organização se relaciona com a minha confiança em meu líder.
55	Meu líder demonstra confiança em mim por estar aberto para receber contribuições minhas.
56	Meu líder é mais receptivo para experimentar minhas habilidades quando ele confia em mim.

### Apêndice A – Instrumento de revisão

#### Altruísmo (*Altruism*)

**Definição:** comportamentos de um líder que demonstram interesse de ajudar os outros desinteressadamente apenas por causa do desejo de ajudar, o qual envolve sacrifício sem ganho pessoal.

Número do item	Item original - in	Item tradução – in-pt	Item tradução reversa – pt-in	Item tradução pt Brasil – pt Moçambique
1	My leader has strong moral convictions.	Meu líder possui convicções morais fortes.	My leader has strong moral convictions.	Meu líder possui convicções morais fortes.
2	My leader selfishly helps others even if it involves no personal gain.	Meu líder egoisticamente ajuda outros somente por uma questão de ajudar.	My leader helps others selfishly only for the sake of helping.	Meu líder ajuda os outros de forma egoísta somente por uma questão de ajudar.
3	My leader selflessly helps others even if it involves no personal gain.	Meu líder ajuda outros mesmo que envolva um sacrifício pessoal.	My leader helps others even if it involves personal sacrifice.	Meu líder ajuda os outros mesmo que envolva um sacrifício pessoal.
4	My leader is authentic.	Meu líder é autêntico.	My leader is authentic.	Meu líder é autêntico ( <b>verdadeiro</b> ).
5	My leader selflessly helps others even if it involves no personal gain.	Meu líder ajuda outros, mesmo que não envolva nenhum ganho pessoal.	My leader helps others selflessly even if there isn't any personal gain.	Meu líder ajuda os outros, mesmo que não envolva nenhum ganho pessoal.
6	My leader publicly stands up for the rights of people in need within my organization.	Meu líder defende em público o direito das pessoas que estão em necessidade dentro da minha organização.	My leader publicly stands up for the rights of the people who are in need within my organization	Meu líder defende em público o direito das pessoas que estão em necessidade dentro da minha organização.
7	My leader believes what s/he does benefits many other people.	Meu líder acredita que o que ele faz traz muitos benefícios a outras pessoas.	My leader believes that he brings many benefits to other people.	Meu líder acredita que o que ele faz traz muitos benefícios a outras pessoas.

### Delegação (*Empowerment*)

**Definição:** comportamentos de um líder que demonstram o poder de confiar na outras pessoas, envolvendo para o líder ser vo uma escura afetiva, fazer com que os outros se sintam significantes, enfatizar o trabalho em equipe e a igualdade.

Número do item	Item original - in	Item tradução - in-pt	Item tradução reversa - pt-in	Item tradução pt Brasil - pt Moçambique
9	My leader entrusts power to others in our organization.	Meu líder confia poder a outros em nossa organização.	My leader empowers others in our organization.	Meu líder confia poder a outros em nossa organização.
10	My leader delegates tasks as a way to develop people who have potential for leadership.	Meu líder delega tarefas de uma maneira que desenvolva pessoas que possuem um potencial de liderança.	My leader delegates tasks to people who have potential for leadership.	Meu líder <b>repassa</b> tarefas de uma maneira que desenvolva pessoas que possuem um potencial de liderança.
11	My leader will risk the consequences of failure in favor of allowing someone to try a new idea.	Meu líder correrá o risco das consequências de uma falha em favor de pessoas que traem uma nova idéia.	My leader is at the risk of failure to allow someone to try a new idea.	Meu líder correrá o risco das consequências de uma falha em favor de pessoas que trazem uma nova idéia.
12	My leader wants me to have the authority I need to fulfill the duties I have.	Meu líder quer que eu tenha a autoridade que eu preciso para cumprir os deveres que eu tenho.	My leader wants me to have the authority that I need to fulfill my duties.	Meu líder quer que eu tenha a autoridade que eu preciso para cumprir <b>os meus deveres</b> .
13	My leader wants me to have the authority I need to fulfill the duties I have.	Meu líder oferece escolhas para seus seguidores.	My leader offers choices to his followers.	Meu líder oferece escolhas para seus seguidores.
14	My leader involves followers in planning and decision-making.	Meu líder envolve seguidores no planejamento e na tomada de decisão.	My leader involves followers in planning and decision making.	Meu líder envolve seguidores no <b>planejamento</b> e na tomada de decisão.
15	My leader gives away power to others.	Meu líder cede poder a outros.	My leader yields power to others.	Meu líder <b>passa</b> poder a outros.
16	My leader shares his/her tasks with others to meet the needs of the organization.	Meu líder dividi poder com os outros para suprir as necessidades da organização.	My leader shares power with others in order to meet the needs of the organization.	Meu líder divide poder com os outros para <b>atingir</b> as necessidades da organização.

## Humildade (*Humility*)

Definição: comportamentos de um líder que demonstram habilidade de conservar realizações e talentos em perspectiva.

Número do item	Item original - in	Item tradução - in-pt	Item tradução reversa - pt-in	Item tradução pt Brasil - pt Moçambique
17	My leader is a humble person.	Meu líder é uma pessoa humilde.	My leader is a humble person.	Meu líder é uma pessoa humilde.
18	My leader does not brag about his/her own accomplishments.	Meu líder não se gaba das suas realizações.	My leader doesn't brag about his achievements.	Meu líder não se gaba das suas realizações.
19	My leader is not focused on his/herself but rather on the employees of the organization.	Meu líder não é focado nele mesmo, mas nos colaboradores da organização.	My leader is not focused on himself, but on his collaborators.	Meu líder não é focado nele mesmo, mas nos colaboradores da organização.
20	My leader accepts appropriate criticism.	Meu líder aceita críticas apropriadas.	My leader accepts positive criticism.	Meu líder aceita críticas apropriadas ( <i>construtivas</i> ).
21	My leader would seek help from others in the organization if needed.	Meu líder procura ajuda de outras pessoas na organização caso necessário.	My leader seeks help from others in the organization if necessary.	Meu líder procura ajuda de outras pessoas na organização caso necessário.
22	My leader believes that all persons are worth of respect.	Meu líder acredita que todas as pessoas são dignas de respeito.	My leader believes that all people are worthy of respect.	Meu líder acredita que todas as pessoas são dignas de respeito.
23	My leader's humility is in line with a healthy ego.	A humildade do meu líder está alinhada com um ego saudável.	The humbleness of my leader is aligned with a healthy ego.	A humildade do meu líder está alinhada com uma <b>auto-estima</b> saudável.
24	My leader listens to what followers (employees) have to say with respect.	Meu líder escuta com respeito o que os seguidores têm para dizer.	My leader listens respectfully to what his followers have to say.	Meu líder escuta com respeito o que os seguidores têm para dizer.
25	My leader would be uncomfortable if solely recognized as the representative leader for an accomplishment resulting from a group effort.	Meu líder ficaria desconfortável se somente ele representasse uma conquista resultante do esforço do grupo.	My leader would be uncomfortable if only he represented an achievement which was the result of the group effort.	Meu líder ficaria desconfortável se somente ele representasse uma conquista <b>que foi resultado do esforço do grupo</b> .
26	My leader consults others in the organization when s/he may not have all the answer.	Meu líder consulta outros na organização quando ele não tem todas as respostas.	My leader consults others in the organization when he doesn't have all the answers.	Meu líder consulta outros na organização quando ele não tem todas as respostas.

## Amor (Love)

**Definição:** comportamentos de um líder que provocam o amor em um senso moral e social.

Número do item	Item original - in	Item tradução – in-pt	Item tradução reversa – pt-in	Item tradução pt Brasil – pt Moçambique
27	My leader shows love to his/her followers by always doing the right thing at the right time and for the right reason.	Meu líder demonstra amor por seus seguidores sempre fazendo as coisas certas, no momento certo e pelas razões certas.	My leader shows love for his followers always doing the right things, at the right moment and for the right reasons.	Meu líder demonstra amor por seus colaboradores sempre fazendo as coisas certas, no momento certo e pelas razões certas.
28	My leader is compassionate.	Meu líder é compassivo.	My leader is compassionate.	Meu líder é compassivo.
29	My leader is gentle.	Meu líder é gentil.	My leader is kind.	Meu líder é gentil.
30	My leader remains calm in the midst of turmoil.	Meu líder permanece calmo no meio de turbulências.	My leader remains calm in the midst of turbulence.	Meu líder permanece calmo no meio de turbulências.
31	My leader remains peaceful in the midst of turmoil.	Meu líder permanece tranquilo no meio de agitação.	My leader remains calm in the midst of turbulence.	Meu líder permanece <b>tranquilo</b> no meio de agitação.
32	My leader possesses tact when confronted with anger.	Meu líder possui tato quando confrontado com ira.	My leader shows tact in the face of anger.	Meu líder possui <b>tacto</b> quando confrontado com ira.
33	My leader purposefully encourages his/her workers.	Meu líder propositalmente encoraja seus trabalhadores.	My leader encourages his employees purposely.	Meu líder encoraja seus colaboradores de <b>propósito</b> .
34	My leader shows compassion to everyone regardless of his/her status or position.	Meu líder demonstra compaixão por todos independentemente de status ou posição.	My leader shows compassion toward everyone regardless of status or position.	Meu líder demonstra compaixão por todos independente de status ou posição.
35	My leader is able to forgive.	Meu líder é hábil para perdoar.	My leader is able to forgive.	Meu líder é hábil para perdoar.
36	My leader cares about people in the organization even when some workers do not agree with him/her.	Meu líder cuida das pessoas na organização ainda que alguns trabalhadores não concordem com ele.	My leader cares for people in the organization even if some workers may not agree with him.	Meu líder cuida das pessoas na organização ainda que alguns trabalhadores não concordem com ele.

### Serviço (Service)

**Definição:** comportamento de um líder que inclui a missão de responsabilidade com o outro.

Número do item	Item original - in	Item tradução - in-pt	Item tradução reversa - pt-in	Item tradução pt Brasil - pt Moçambique
37	My leader models service to inspire others.	O modelo de serviço de meu líder inspira outros.	My leader models the service to inspire others.	A maneira como meu líder serve encoraja outros.
38	My leader understands that service is the core of servant leadership.	Meu líder entende o serviço como o centro da liderança servidora.	My leader understands the service as the core of servant leadership.	Meu líder entende o serviço como o centro da liderança <b>que serve seus colaboradores.</b>
39	My leader would agree with the statement, "an organization can only be as effective as its members."	Meu líder concordaria com a declaração, "uma organização só pode ser tão eficaz como seus membros."	My leader would agree with the statement "an organization can only be as effective as its members."	Meu líder concordaria com a declaração, "uma organização só pode ser tão eficiente ( <b>boa</b> ) como seus membros".
40	My leader understands service is primary function of leadership.	Meu líder compreende que servir a outros é mais importante.	My leader understands that serving others is more important.	Meu líder compreende que servir a outros é mais importante.
41	My leader understands service is a primary function of leadership.	Meu líder compreende o serviço como a função primária da liderança.	My leader understands service as the primary function of leadership.	Meu líder compreende o <b>ato de servir</b> como a função <b>principal</b> da liderança.
42	My leader intentionally models the act of serving others to those in the organization.	Meu líder intencionalmente modela o ato de servir aos outros na organização.	My leader intentionally models the act of serving others in the organization.	Meu líder modela ( <b>influencia</b> ) o ato de servir aos outros na organização <b>de forma intencional.</b>

## Visão (Vision)

**Definição:** comportamentos de um líder que demonstram “o ato ou poder da imaginação; modo de ver, prever ou um discernimento incomum.”

Número do item	Item original – in	Item tradução – in-pt	Item tradução reversa – pt-in	Item tradução pt Brasil – pt Mocambique
43	My leader aligns his/her vision with the values of the workers.	Meu líder alinha sua visão com os valores dos trabalhadores.	My leader aligns his vision with the worker's values.	Meu líder alinha sua visão com os valores dos <b>cooperadores</b> .
44	My leader emphasizes the importance of shared vision to understand followers' vision as it fits into the organization.	Meu líder enfatiza a importância da visão compartilhada para entender como a visão dos seguidores se encaixa na organização.	My leader emphasizes the importance of the shared vision to understand how the followers' vision fit into the organization.	Meu líder <b>transmite aos colaboradores</b> a importância da visão compartilhada para entender <b>como a visão dos colaboradores</b> se encaixam na organização.
45	My leader talks with employees and asks them about their hopes and dreams.	Meu líder conversa com os funcionários e questiona eles sobre suas esperanças e sonhos.	My leader talks to his employees and enquires about their dreams and hopes.	Meu líder conversa <b>com os colaboradores</b> e questiona eles sobre suas esperanças e sonhos.
46	My leader should make sure his/her employees have an ideal image of the future state of the organization.	Meu líder certifica que os funcionários têm uma imagem ideal do estado futuro da organização.	My leader makes sure that employees have an ideal image of the future state of the organization.	Meu líder certifica que os funcionários têm uma <b>imagem ideal do futuro da organização</b> .
47	My leader sees me as a viable and worth person in my future with this organization.	Meu líder me enxerga como uma pessoa viável e digna em meu futuro na organização.	My leader sees me as a viable and worthy person in my future in the organization.	Meu líder <b>me vê</b> como uma pessoa <b>necessária e digna no futuro da</b> organização.
48	My leader identifies a need from followers before planning a new program.	Meu líder identifica a necessidade de seguidores antes de planejar um novo programa.	My leader identifies the need of the followers before planning a new program.	Meu líder identifica a necessidade <b>dos colaboradores</b> antes de <b>planejar</b> um novo programa.
49	My leader talks about his/her vision for the organization in terms of people-potential rather than numerical growth.	Meu líder fala sobre sua visão para a organização focada no potencial humano, e não no crescimento numérico.	My leader talks about his vision for the organization in terms of potential-people, rather than numerical growth.	Meu líder fala sobre sua visão da organização <b>considerando pessoas em potencial</b> , ao invés de crescimento numérico ( <b>número de pessoas dentro das igrejas</b> ).

## Confiança

**Definição:** comportamentos de um líder que demonstram a confiança ou dependência de outro membro da equipe em termos da sua moralidade (honestidade, por exemplo) e competência.

Número do item	Item original - in	Item tradução - in-pt	Item tradução reversa - pt-in	Item tradução pt Brasil - pt Moçambique
50	My leader's concern for me contributes to my concern for the organization.	A preocupação do líder comigo contribui com minha preocupação para a organização.	The concern of the leader helps me in my concern for the organization.	A preocupação do líder comigo contribui com minha preocupação para a organização.
51	The level of trust my leader places in me contributes to my concern for the organization.	O nível de confiança do meu líder em mim contribui para o meu cuidado com a organização.	The level of confidence of my leader in me contributes to my concerns for the organization.	O nível de confiança do meu líder em mim contribui para o meu cuidado com a organização.
52	My leader's reputation of trustworthiness is determined by amount of trust given to followers.	A reputação da confiabilidade do meu líder é determinada pela quantidade de confiança dada aos seus seguidores.	The reputation of trustworthiness of my leader is determined by the amount of trust given to his followers.	A reputação do líder é determinada pela quantidade de confiança dada aos seus colaboradores.
53	The leaders in my organization do what they say they will do.	Os líderes em minha organização fazem o que eles dizem.	The leaders in my organization do what they say.	Os líderes em minha organização fazem o que eles dizem.
54	My trust in my organization relates to my leader's confidence in me.	Minha confiança em minha organização se relaciona com a confiança do meu líder em mim.	My confidence in my organization is related to the confidence of my leader in me.	Minha confiança em minha organização se relaciona com a confiança do meu líder em mim.
55	My leader shows trustworthiness in me by being open to receive input from me.	Meu líder demonstra confiança em mim por estar aberto para receber contribuições minhas.	My leader shows confidence in me when he is open to receive my contributions.	Meu líder demonstra confiança em mim por estar aberto para receber contribuições minhas.
56	My leader is more receptive to experiencing my abilities when s/he demonstrates trust in me.	Meu líder é mais receptivo para experimentar minhas habilidades quando ele confia em mim.	My leader is more receptive to try out my skills when He trusts me.	Meu líder é mais receptivo para experimentar minhas habilidades quando ele confia em mim.