



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO**

**CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE**

**NÚCLEO DE GESTÃO**

**ADMINISTRAÇÃO**

**GEIZZIANE LETYCIA DE FRANÇA SILVA MARTINS**

**O FENÔMENO DA LIDERANÇA SERVIDORA NA PERCEPÇÃO DE  
ALUNOS DE UMA UNIVERSIDADE FEDERAL**

**CARUARU**

**2019**



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO**

**CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE**

**NÚCLEO DE GESTÃO**

**ADMINISTRAÇÃO**

**GEIZZIANE LETYCIA DE FRANÇA SILVA MARTINS**

**O FENÔMENO DA LIDERANÇA SERVIDORA NA PERCEPÇÃO DE  
ALUNOS DE UMA UNIVERSIDADE FEDERAL**

Trabalho apresentado à Coordenação do Curso de Graduação em Administração, da Universidade Federal de Pernambuco, Centro Acadêmico do Agreste, como requisito parcial para aprovação na disciplina Trabalho de Conclusão de Curso.

Orientador: Prof. Luiz Sebastião dos Santos Júnior, Mestre.

**CARUARU**

**2019**



GEIZZIANE LETYCIA DE FRANÇA SILVA MARTINS

O FENÔMENO DA LIDERANÇA SERVIDORA NA PERCEPÇÃO DE  
ALUNOS DE UMA UNIVERSIDADE FEDERAL

Este trabalho foi julgado adequado e aprovado para a obtenção do título de graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco – Centro Acadêmico do Agreste.

Caruaru, 12 de julho de 2019.

---

Prof. Marconi Freitas da Costa

Universidade Federal de Pernambuco – Centro Acadêmico do Agreste

**Coordenação do Curso de Administração**

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Luiz Sebastião dos Santos Júnior, Mestre.

Universidade Federal de Pernambuco – Centro Acadêmico do Agreste.

**Orientador**

---

Prof. Cleysson Ricardo Jordão Braga Dias, Mestre.

Universidade Federal de Pernambuco – Centro Acadêmico do Agreste.

**Examinador Interno.**

---

Marcela Rebecca Pereira, Mestra.

UniNassau.

**Examinadora Externa.**

*A Jesus Cristo, o maior exemplo de líder  
servidor que já existiu.*

## AGRADECIMENTOS

Sou imensamente grata a Deus acima de tudo, pelo Seu agir em minha vida, mas principalmente pelo que Ele é. Por ter me capacitado a concluir a graduação, me dando discernimento para conduzir os momentos de dificuldade em que me deparei no decorrer do curso. A Ele, que é soberano sobre todas as coisas, que me concede sabedoria e me cerca com Sua graça e Seu amor, e me mostra a cada dia que posso passar por todas as coisas, pois Ele me fortalece (Fp. 4:13).

Agradeço aos meus pais, Sandra e Sérgio, que nunca mediram esforços para me proporcionar coisas boas, mas que são acima de tudo, frutos do cuidado de Deus comigo. Eu não poderia ter pais melhores que vocês, que são exemplo de honestidade, bondade e amor ao próximo, mais do que com palavras, vocês me ensinam com o exemplo de vida. Amo vocês!

Sou grata a minha irmã, Patrícia, por seus conselhos e por me encorajar nos momentos dessa caminhada em que pensei em desistir, me ensinando com seu exemplo de profissional bem sucedida, a importância de estudar e buscar o conhecimento.

Ao meu esposo, que desde o início do curso, ainda como meu namorado, se mostrou um bom companheiro, me amando, sendo paciente e cuidando de mim. Obrigada por tudo David, você é bênção de Deus na minha vida, te amo.

Agradeço a Allana Amorim, minha amiga, que desde o primeiro semestre esteve ao meu lado, me ajudando e sendo parceira nos percalços do curso, obrigada amiga, enfim, o grande momento chegou.

Todas as vezes que pensava em fazer minha monografia, sentia medo e ficava um tanto apreensiva, imaginando que seria um trabalho exaustivo e muito complicado, mas, louvo a Deus, por ter conhecido o professor Cleysson, que como meu co-orientador, me fez entender que o TCC pode sim, ser um trabalho bom de se fazer, através de sua ajuda e suas orientações, me ajudou a concluir essa etapa da minha vida, através desse projeto. Obrigada Cleysson, que Deus continue te abençoando.

Ao professor Luis Sebastião, meu muito obrigada por aceitar ser meu orientador e por acreditar em mim.

Enfim, superei os obstáculos, e aprendi com eles, aproveitei os momentos bons que a universidade me proporcionou, e sou grata a Deus por cada conhecimento adquirido durante toda minha graduação, entendo que para umas pessoas essa fase é mais difícil do que para outras, e confesso que por muitas vezes imaginei que não iria conseguir concluir o curso de Administração, mas, até aqui me ajudou o Senhor, e por isso meu coração é somente gratidão!

*“Qualquer um que quiser fazer-se grande, seja servo do outro, assim como o Filho do homem, que não veio para ser servido, mas para servir”*

*(Mt. 20:26-28).*

## RESUMO

Esta monografia é uma pesquisa exploratório-descritiva, sobre o fenômeno da liderança servidora na percepção de estudantes de graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco no Campus Acadêmico do Agreste. A construção teórica esforça-se para apresentar a evolução dos conceitos da temática da liderança dividindo suas abordagens em clássicas e contemporâneas. Ao contemplar a abordagem contemporânea da liderança servidora, o estudo elege um instrumento de coleta de dados desenvolvido por Van Dierendonck e Nuijten (2010) que mensura a liderança servidora em oito dimensões (*empowerment*, apoio, responsabilidade, perdão, coragem, autenticidade, humildade e administração). O questionário foi aplicado para uma amostra de 310 alunos matriculados. Observou-se como resultados que os alunos parecem indicar três dimensões numa escala elevada de importância (*empowerment*, perdão e humildade) e cinco dimensões numa escala mediana de importância (apoio, responsabilidade, coragem, autenticidade e administração) dos atributos da liderança servidora.

Palavras-chave: Liderança. Liderança Servidora. Universidade Federal. Percepção. Alunos de Administração.

## **ABSTRACT**

This paper is an exploratory and descriptive research on the phenomenon of leadership serving in the perception of undergraduate students in Administration from the Federal University of Pernambuco in Campus Academic Wasteland. The theoretical construction strives to present the evolution of the theme of the concepts of leadership sharing their approaches to classic and contemporary. In contemplating the contemporary approach of servant leadership, the study chooses a data collection tool developed by Van Dierendonck and Nuijten (2010) that measures the servant leadership into eight dimensions (empowerment, support, responsibility, forgiveness, courage, authenticity, humility and administration). The questionnaire was administered to a sample of 310 students enrolled. It was observed as a result students seem to indicate three dimensions at a high level of importance (empowerment, forgiveness and humility) and five dimensions in a median range of importance (support, responsibility, courage, authenticity and administration) of the attributes of servant leadership.

**Keywords:** Leadership. Serving leadership. Federal University. Perception. Management Students.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Evolução das teorias da liderança.....	13
Figura 2 - Distribuição dos respondentes quanto à população.....	26
Figura 3 - Distribuição dos respondentes quanto ao gênero.....	27
Figura 4 - Distribuição dos respondentes quanto ao turno.....	27
Figura 5 - Distribuição dos respondentes quanto à idade.....	28
Figura 6 - Distribuição dos respondentes quanto ao tempo no curso.....	28
Figura 7 - Distribuição dos respondentes quanto ao semestre do curso.....	29

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Importância da variável <i>Empowerment</i> .....	30
Tabela 2 - Importância da variável Apoio.....	30
Tabela 3 - Importância da variável Responsabilidade.....	31
Tabela 4 - Importância da variável Perdão.....	32
Tabela 5 - Importância da variável Coragem.....	33
Tabela 6 - Importância da variável Autenticidade.....	34
Tabela 7 - Importância da variável Humildade.....	34
Tabela 8 - Importância da variável Administração.....	35

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Evolução das teorias da liderança.....	12
Quadro 2 – Classificação da liderança servidora.....	18
Quadro 3 – O contraste entre o líder comando e o líder servidor.....	19

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	15
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA.....	15
1.2	PERGUNTA DE PESQUISA .....	17
1.3	OBJETIVOS.....	17
1.3.1	Objetivo geral .....	17
1.3.2	Objetivos específicos .....	17
1.4	JUSTIFICATIVAS .....	17
1.4.1	Justificativas teóricas .....	18
1.4.2	Justificativas práticas .....	18
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	19
2.1	LIDERANÇA .....	19
2.2	ABORDAGENS CLÁSSICAS .....	20
2.2.1	Teoria dos Traços.....	21
2.2.2	Teoria Comportamental .....	22
2.2.3	Teoria Contingencial.....	23
2.3	ABORDAGENS CONTEMPORÂNEAS .....	24
2.3.1	Liderança transacional x Liderança transformacional .....	24
2.3.2	Liderança Carismática.....	25
2.4	LIDERANÇA SERVIDORA .....	25
2.4.1	Mensuração da Liderança Servidora.....	28
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	31
3.1	NATUREZA E DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	31
3.2	OBJETO DE ESTUDO.....	31
3.2.1	Amostra .....	32
3.2.2	Instrumento de Coleta de Dados.....	32

3.3	A COLETA DE DADOS .....	33
<b>4</b>	<b>ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>35</b>
4.1	DADOS DEMOGRÁFICOS DA AMOSTRA .....	35
4.2	DADOS DA IMPORTÂNCIA DAS VARIÁVEIS DA LIDERANÇA SERVIDORA.....	38
4.2.1	<i>Empowerment</i> .....	38
4.2.2	Apoio.....	39
4.2.3	Responsabilidade .....	40
4.2.4	Perdão .....	41
4.2.5	Coragem.....	42
4.2.6	Autenticidade.....	42
4.2.7	Humildade .....	43
4.2.8	Administração.....	44
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>45</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>47</b>
	<b>ANEXO A – TRADUÇÃO DO INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....</b>	<b>54</b>
	<b>APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS .....</b>	<b>55</b>

## **1 INTRODUÇÃO**

Neste capítulo introdutório são apresentados o problema e a pergunta de pesquisa, os objetivos geral e específicos, além das justificativas teóricas e práticas. O estudo é exploratório-descritivo e aborda a temática da liderança servidora na percepção dos alunos do curso de administração da Universidade Federal de Pernambuco no Campus Acadêmico do Agreste.

### **1.1 PROBLEMA DE PESQUISA**

Os avanços das pesquisas têm evidenciado um novo cenário organizacional, onde a preocupação com a humanização destes ambientes está cada vez mais em visibilidade (VAN DIERENDONK, 2011).

Durante anos, pesquisadores buscam traçar uma definição única para o termo Liderança e as características que um líder possui (BERGAMINI, 2008). No entanto, apesar da massiva quantidade de definições encontradas, que podem opor-se entre si, os autores acabam somando aspectos a respeito desta temática nos múltiplos estudos publicados. Sendo assim, a liderança é explicada sob a perspectiva de diversas abordagens, que buscam compreender esse fenômeno. Porém, pode-se afirmar que com o passar dos anos e com o avanço das pesquisas ainda há dificuldade de uma definição homogênea sobre o tema (DINH *et al.*, 2014).

Relacionada diretamente ao estudo do Comportamento Organizacional, a liderança é definida por Johann (2013) como a capacidade do indivíduo influenciar positivamente as circunstâncias e pessoas (colegas, superiores e subordinados), em prol do alcance dos objetivos ou resultados desejados. Para Soares (2015), tal capacidade exige paciência, humildade, disciplina, respeito e compromisso ao lidar com diferentes pessoas e mediar relações entre líder, liderado e equipe.

É evidente a possibilidade de análise do fenômeno da liderança no contexto organizacional. Possivelmente, o fato se dá porque nestes ambientes há uma formação de

grupos de pessoas que possuem objetivos em comum e precisam ser direcionadas para o alcance dos mesmos. Este direcionamento facilita a satisfação de todos os membros pertencentes ao grupo, e pode ser efetivo se realizado pela pessoa do líder. Cabe aqui diferenciar este aspecto gerencial: há pessoas que assumem esta condução na posição de chefia, e não de líder, podendo acarretar em ações que não satisfaçam a todos. Um líder alcança a eficácia da liderança quando se preocupa com o desenvolvimento dos seus seguidores, afinal, de maneira natural, só há liderança se houver uma abertura do liderado em seguir o líder, e esta abertura se dá por algum tipo de admiração (BERGAMINI, 2008).

Segundo Day e Antomakis (2012), a liderança alcança uma posição de destaque nos estudos na área da Gestão e da Administração, enfatizando o enfoque das Ciências Sociais. Os estudos do Comportamento Organizacional têm mostrado que a liderança é um fator decisivo no que diz respeito ao comprometimento dos colaboradores e melhor alcance das organizações; principalmente os estilos que oferecem como proposta os comportamentos éticos e solícitos (LUTHANS, 2002; MACIK-FREY; QUICK; COOPER, 2009).

Diante das tendências e preferências por estilos de gestão que levam em consideração principalmente a centralidade nas pessoas, destacando o respeito ao bem-estar dos colaboradores, a liderança servidora é um fenômeno contemporâneo nos estudos da liderança que alcança essas necessidades atuais dos contextos organizacionais (VAN DIERENDONCK, 2011).

O conceito de Liderança Servidora foi difundido cientificamente pelo autor Robert K. Greenleaf a partir da década de 70, através de seu escrito mais influente “*The Servant Leadership*”(SPEARS, 1995). Para Greenleaf (1977) a principal característica do líder servidor é servir aos seus liderados como fator primário. Blanchard (2011) destaca que dentre as características deste fenômeno, está o entendimento do líder servidor sobre seu papel em ajudar as pessoas a alcançarem suas metas, fazendo a diferença na vida dos colaboradores e, conseqüentemente, causando um impacto positivo na organização.

A liderança servidora apresenta-se como uma possibilidade positiva no desempenho e resultados das organizações, mas ainda é pouco conhecida nas pesquisas nacionais (DIAS, 2018). Partindo dessa análise, foi identificada pela autora a necessidade de observar no meio acadêmico, especificamente os estudantes do curso de Administração da Universidade Federal de Pernambuco, a percepção deste fenômeno.

Desse modo, na seção seguinte será apresentada a pergunta de pesquisa que direcionará os objetivos deste estudo.

## **1.2 PERGUNTA DE PESQUISA**

A partir da necessidade identificada na apresentação do problema de pesquisa, foi desenvolvida a seguinte pergunta de pesquisa:

*Qual a percepção dos alunos do curso de Administração, da Universidade Federal de Pernambuco, no Campus do Agreste quanto ao fenômeno Liderança Servidora?*

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

## **1.3 OBJETIVOS**

A seguir são apresentados os objetivos desta pesquisa. Primeiro o objetivo geral seguido dos específicos, cujo alcance, permite responder à pergunta de pesquisa deste estudo.

### **1.3.1 Objetivo geral**

Identificar a percepção dos alunos do curso de Administração, da Universidade Federal de Pernambuco, no Campus do Agreste quanto ao fenômeno da Liderança Servidora.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

- 1) Buscar na literatura científica, os atributos que caracterizam a Liderança Servidora, assim como sua relevância;
- 2) Analisar a importância dada às características da liderança servidora.
- 3) Identificar possíveis aspectos da liderança servidora percebidos pelos alunos estudados.

## **1.4 JUSTIFICATIVAS**

A seguir, serão listados alguns argumentos teóricos e práticos que justificam a relevância da pesquisa.

#### **1.4.1 Justificativas teóricas**

A temática Liderança está em evidência nos estudos do campo da Administração, e existe um grande interesse dos pesquisadores no tocante às Ciências Sociais Aplicadas. Desse modo, o estudo em questão pode contribuir para o aprimoramento desta percepção. Destaca-se que o fenômeno da Liderança Servidora, apesar de estar incluso no contexto da Liderança, ainda possui pouco alcance no conhecimento nacional, sendo assim, além da contribuição que o estudo trará para o embasamento desse debate, oportunizará a explanação desta teoria. No tocante, promovendo aos futuros administradores uma maior amplitude de conteúdo desta temática, poderá corroborar com os conhecimentos já adquiridos, e, por conseguinte, ampliar a percepção das diversas formas de liderar as organizações.

#### **1.4.2 Justificativas práticas**

A compreensão mais aprofundada nos estudos da Liderança Servidora pode ser o início de transformação no meio organizacional, quando levado em consideração às vantagens da aplicação desse fenômeno. O estudo reveste-se de importância quando identificado que no contexto estudado, há possibilidade de levar a uma maior atenção por parte dos futuros gestores quanto às vantagens da liderança servidora. Considera-se a liderança servidora como uma teoria organizacional válida, que adequa-se aos novos contextos organizacionais, e que possui uma perspectiva de desenvolvimento teórico e prático.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Este capítulo é construído a partir dos conceitos de liderança e da sua evolução nas teorias clássicas e contemporâneas. A partir deste ensejo, busca-se situar os conceitos da Liderança Servidora, abordagem utilizada neste estudo, no objetivo de fundamentar teoricamente a pesquisa em questão.

### **2.1 LIDERANÇA**

Desde a descoberta de seus primeiros conceitos, a Liderança vem sendo um dos principais assuntos a serem estudados na área do Comportamento Organizacional. No entanto, apesar de décadas de teorização, a definição do termo continua sendo um complexo exercício de reflexão sobre as diversas teorias humanas (DOURADO, 2010; NORO; STÜKER; OLIVEIRA, 2015). Inúmeras abordagens foram desenvolvidas no intuito de se sobrepor aos resultados encontrados em estudos anteriores, gerando assim cada vez mais, novas contextualizações do assunto (BERGAMINI, 2008).

A liderança é a capacidade de o indivíduo influenciar positivamente as circunstâncias e as pessoas Johann (2013), contudo, Greenleaf (1977), afirma que tal capacidade, do líder transformar algo para o bem comum, se dá pelo seu comportamento diferenciado, de usar as competências adequadas em prol do desenvolvimento das pessoas. Marques et al. (2013) consideram que a liderança também está associada a estímulos, incentivos e impulsos que podem provocar uma motivação nas pessoas.

Liderança tem a ver com inspiração, o líder deve servir de exemplo e parâmetro para seus seguidores (GREENLEAF, 1977). Segundo Braz (2015), ninguém pode atribuir à outra pessoa a liderança, pois ela é uma habilidade e não uma função a se atribuir, seria ideal que todos os ocupantes dos cargos de chefia tivessem a habilidade de liderar, porém, o autor afirma que há uma distinção entre: 1) o conceito de liderança como uma qualidade pessoal (combinação especial de características pessoais que fazem de um indivíduo um líder), e; 2) liderança como função (decorrente da distribuição da autoridade de tomar decisões em uma empresa); contribuindo com o mesmo pensamento, Bittencourt (2004), diz que da mesma

maneira que se encontram líderes nas mais diversas áreas, independente de sua função, infelizmente encontram-se gestores e diretores sem habilidade de liderança.

A Liderança é caracterizada por um processo complexo, que é composto por vários níveis que fazem dela um fenômeno de grande interesse, o que a torna um desafio a ser estudado. No quadro a seguir, são apresentadas em ordem cronológica, as teorias da Liderança.

Quadro 1 Evolução das teorias da liderança.

PERÍODO	FONTE	CARACTERÍSTICAS
Década de 50	(Ilies, Gerhardt, ; Le, 2004)	Abordagem biológica, que examina a genética comportamental da emergência da liderança, onde o <b>estilo de liderança</b> é focado no comportamento, ao invés das características do líder, no intuito de atender as necessidades emergentes das organizações.
Década de 60	(Fiedler, 1967; Day ; Antonakis, 2012).	<b>Teoria contingencial</b> , no intuito de analisar a eficácia do líder no contexto de uma situação específica.
Década de 70	(Denis, Langley, ; Sergi, 2012; Dinh, Lord, ; Gardner, 2014)	<b>Liderança transacional</b> , onde enfatiza a importância de compartilhar o poder entre um conjunto de indivíduos, em vez de centralizá-lo nas mãos de um superior.
Década de 80/90	(Avolio, Walumbwa, ; Weber, 2009; Bass, 2006; García-Guiu, Molero, ; Moriano, 2015)	<b>Liderança Transformacional</b> , o líder transformacional possui a capacidade de motivar e inspirar, aumentando assim o interesse dos subordinados, incitando-os a irem além do interesse pessoal pelo bem do grupo.

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

A partir da definição de liderança, escolhida para fundamentar este trabalho, a proposta da seção seguinte é apresentar à construção histórica das principais abordagens e situar a temática no contexto atual. Iniciando pelas abordagens clássicas.

## 2.2 ABORDAGENS CLÁSSICAS

A liderança constitui uma temática que já acumula mais de um século de pesquisas científicas (DAY ; ANTONAKIS, 2012) e existem diferentes teorias e abordagens para o seu

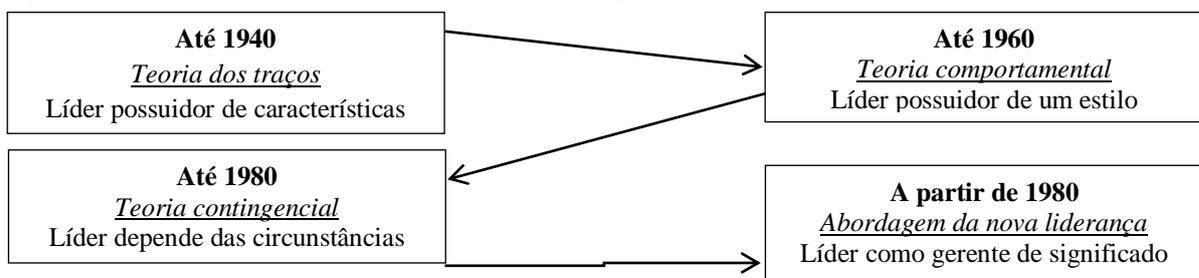
estudo. Nesta seção serão descritas as principais teorias nomeadas de abordagens clássicas que apresentam uma evolução histórica dos conceitos.

Das abordagens clássicas, que se referem à antiguidade, focadas nas figuras de emblemáticos conquistadores e líderes militares, aos dias atuais, as visões sobre a liderança em larga escala são refletidas sob o contexto histórico, político e cultural no qual emergiram (GRINT, 2011) e é sobre o cenário em que a liderança ocorre, seu contexto temporal e seus desafios, que discorrem as teorias.

Bryman (2004) indica quatro modelos clássicos que estudam a liderança: a abordagem de traço pessoal (teoria dos traços) que foi sustentada até o fim da década de 1940; a abordagem de estilo (teoria comportamental), que permanece até o final dos anos 1960; a abordagem contingencial (teoria contingencial) que chega aos anos 1980; e a partir dos anos 1980 é sustentada a nomeada abordagem da nova liderança, Dias (2018).

A figura 1 ilustra esta evolução, assim como, a perspectiva do líder segundo os estudiosos.

Figura 1 Evolução das Teorias da Liderança.



Fonte: Dias (2018).

O conteúdo das seções seguintes, objetiva fundamentar as teorias descritas nesta seção.

### 2.2.1 Teoria dos Traços

Até meados de 1940, a teoria de liderança difundida era baseada na idéia de que o líder era possuidor de certas características que o tornavam mais apto a conduzir os demais para a execução de tarefas, à medida que, aos demais cabia o papel de seguidores, Northouse (2010). Neste período, partia-se da idéia de que o líder já nascia equipado e predestinado para exercer esse papel, essa perspectiva buscou identificar os traços e as qualidades inatas que fazem com que determinada pessoa se torne um grande líder (DAY; ANTONAKIS, 2012). Também conhecida como teoria das características, a teoria dos traços foi criticada por ser vista como determinista, ignorar fatores situacionais e não tratar o processo da liderança de uma maneira holística (NORTHOUSE, 2010).

Como características são relativamente estáveis ao longo do tempo, diferem de pessoa para pessoa e influenciam o comportamento do indivíduo, os traços se tornam disposições transitórias, deste modo, Bergamini (2008) relata que essa teoria não foi satisfatória, abrindo assim espaço para novos estudos na liderança.

### **2.2.2 Teoria Comportamental**

Conduzido pela expansão da indústria, pelo surgimento das grandes corporações e pela atenção aos sistemas e processos racionais na administração, posteriormente o pensamento sobre a liderança se afasta da figura do líder como herói para equalizá-la com a ocupação eficaz de posições de gestão (GRINT, 2011).

Vários estudos foram realizados sobre o estilo de comportamento dos líderes, dentre eles, os que obtiveram mais destaque, foram realizados nas Universidades de Ohio e Michigan. O objetivo dos pesquisadores de Ohio era identificar as dimensões do comportamento do líder, nessa linha de estudos, chegou-se a conclusão de que haviam duas categorias que poderiam descrever o comportamento do líder: 1) a iniciação da estrutura (definição de objetivos e aperfeiçoamento da execução das tarefas) e; 2) a consideração (estabelecimento de confiança mútua, respeito pelas ideias dos subordinados, relações amistosas).

Já nos estudos da universidade de Michigan, foram identificadas duas categorias do comportamento: 1) orientação para a produção, onde o líder preocupa-se fundamentalmente com o cumprimento das tarefas e menos com as relações interpessoais, tal comportamento

resultava em menor produtividade do grupo e insatisfação no trabalho, e; 2) orientação para o empregado, quando os líderes associavam a produtividade elevada do grupo à satisfação elevada. A partir desse estudo, foi criado o modelo mais divulgado nesta teoria, chamado, *Gridleadership*, em português Grade da Liderança ou como também é conhecido, Grid Gerencial, criado por Robert Blake e Jane Mouton (1964), (NUNES, 2015). O *Gridleadership* é um quadro que demonstra as possíveis ações de um líder de acordo com as suas preocupações com tarefas, classificados em dois grandes blocos voltados às pessoas e à produção.

Contrapondo-se a teoria pautada nos traços, a teoria comportamental atenta para a forma como os líderes agem no ambiente de trabalho, através das abordagens comportamentais. Porém, esta teoria torna-se frágil ao ponto em que não possui uma aplicação universal (OSBORN *et. al.*, 2008), e com o passar do tempo, o interesse dos pesquisadores foi diminuído em relação a essa teoria (DAY; ANTONAKIS, 2012), apesar disso, muitas de suas ideias originais foram somadas a perspectivas posteriores sobre a liderança.

### **2.2.3 Teoria Contingencial**

A teoria contingencial surge da ideia do entendimento racional sobre o contexto e a necessidade de adaptação (GRINT, 2011). Sob essa perspectiva, são explorados certos aspectos do contexto em que a liderança ocorre, e que podem alterar a efetividade e o poder de influência dos líderes, (YUKL, 2006). Para exercer uma efetiva influência sobre um grupo, o líder deveria ser capaz de adaptar seu comportamento às diferentes situações, (BOWDITCH; BUONO, 2002).

A partir de meados do século XX, a liderança começou a ser vista como um processo resultante da relação entre líder e liderados, a teoria da contingência afirma que o líder é formado através das situações; tanto internas como externas. Junqueira (2010), afirma que nenhum comportamento é absoluto, e que o *the best way* pregado pela teoria administrativa clássica perde o sentido no mundo real, pois tudo é relativo, ou seja, não há um perfil de comportamento padrão para o líder, nesse contexto, a adaptabilidade é o fator de maior

importância. Esta teoria serviu de aporte para a desmistificação da ideia do líder nato, que já nasce com características para a liderança.

De acordo com Gardner et al. (2010), essas perspectivas também se tornaram praticamente inativas no campo de estudos sobre a liderança, compondo apenas 1% dos trabalhos publicados na primeira década do século XXI.

## **2.3 ABORDAGENS CONTEMPORÂNEAS**

Nas últimas duas décadas, têm predominado um novo movimento no cenário organizacional, caracterizado por um interesse maior pelo carisma e a capacidade transformacional dos líderes na relação com seus colaboradores.

A abordagem da Nova Liderança, surgiu a partir de 1980 e trata da perspectiva do líder como um gerente de significado, alguém que tem uma visão articulada sobre a organização. A Nova Liderança também é definida por outros autores como, transformadora, carismática, visionária ou apenas liderança (BRYMAN, 1992).

### **2.3.1 Liderança transacional x Liderança transformacional**

A liderança transacional baseia-se no cumprimento de tarefas, o alcance de metas e a importância da relação entre desempenho e recompensa, através do *feedback*, no intuito de manter a motivação dos subordinados. É uma relação de sentido mais limitado, sendo focada em interesse de parte a parte, com transações que objetivam obter compensações materiais e emocionais (AVOLIO; BASS, 2004).

A teoria da liderança transformacional parte das discussões sobre carisma presentes na literatura, mas centraliza a atenção na motivação e desenvolvimento dos seguidores (Northouse, 2010). Quatro dimensões básicas compõem esse tipo de liderança, de acordo com Bass (1980): 1) influência idealizada (carisma); 2) estimulação intelectual; 3) inspiração motivacional e 4) consideração individual.

Tanto a teoria transacional como a transformacional, estão baseadas, primordialmente no trabalho de Burns (1978). De acordo com sua pesquisa, as relações transformadoras têm um efeito maior nos seguidores e nas massas do que as transacionais, porque estão baseadas no transcender e na busca pelo alcance de metas e ideais de grande impacto, compartilhadas pelo líder e seus seguidores.

### **2.3.2 Liderança Carismática**

É importante destacar a contribuição da teoria carismática para a compreensão do processo de liderança, tal contribuição está relacionada ao fato de dar ênfase à importância das respostas afetivas dos membros para com seus líderes. A liderança carismática é caracterizada por líderes que assumem riscos, articulam metas e visões, elevam expectativas, promovem a identidade coletiva e a autoafirmação, e disseminam a visão da organização (Benevides, 2010).

O líder carismático busca, antes de tudo, inspirar e motivar seus liderados, auxiliando o desenvolvimento e confiando na criatividade de cada um, e se torna referência pela singularidade de liderar, transmitindo aos seus seguidores confiabilidade na execução de suas atividades, permitindo aos liderados a abertura de seguirem o mesmo modelo tendo em vista a confiança despertada no que faz, (DUBRIN; FREITAS, 2006); derivados do tipo de liderança transformacional, os comportamentos carismáticos são agregados à liderança orientada para pessoas (BENDASSOLLI et al., 2014). Um estilo de liderança com característica carismática de estimulação intelectual, de valorização da autonomia e de criatividade, obtém maior aceitação entre os liderados, (BROWN et al., 2014).

De acordo com Gardner et al. (2010), as teorias da nova liderança (carismática, transacional e transformacional) dominaram o campo em termos de número de publicações nos anos subsequentes.

## **2.4 LIDERANÇA SERVIDORA**

Apresentada como uma teoria recente, quando comparada à literatura acerca da temática Liderança, a Liderança Servidora foi difundida cientificamente a partir dos anos 70 por Robert K. Greenleaf. Tal modelo surge a partir do desenvolvimento dos estudos da liderança transformacional, e por esse motivo possui características semelhantes; ambos os estilos recaem com ênfase sobre a valorização das pessoas, delegação de responsabilidades e autonomia para os liderados. Liderança Servidora significa servir prioritariamente, Bennett (2001) afirma que o líder servidor faz uma escolha consciente de exercer tal papel, diferenciando-se dos que somente aspiram à liderança.

A liderança servidora, de acordo com Dyck e Schroede (2005) é relacionada à imagem divina, e possui aspectos da fé cristã, uma vez que o próprio Jesus não veio para ser servido, mas sim, para servir. E, baseados no estudo bíblico, mostram o estilo de liderança servidora, para transcender, informar e transformar estruturas organizacionais por meio de seus liderados. Esse construto vira do avesso a visão tradicional e o conceito popular sobre liderança, onde recomenda-se um modelo totalmente oposto ao líder heroico, capaz de resolver sozinho os problemas da empresa (MARINHO,2006). Para os autores, a liderança servidora desafia o 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, a fim de que todos sintam-se parte do mesmo time, lutando pela vitória em comum (MARINHO, 2006).

Quadro 2 – Classificação da Liderança Servidora.

<b>Natureza da teoria</b>	Normativa
<b>Papel do líder</b>	Servir os seguidores
<b>Papel do seguidor</b>	Tornar-se mais sábio, mais livre e mais autônomo
<b>Componente moral</b>	Explícito
<b>Resultados esperados</b>	Satisfação do seguidor, desenvolvimento, compromisso com o serviço e melhoria social
<b>Nível individual</b>	Desejo de servir
<b>Nível interpessoal</b>	Líder serve o seguidor
<b>Nível do grupo</b>	Líder serve o grupo para atender às necessidades dos membros
<b>Nível organizacional</b>	Líder serve o grupo para atender às necessidades dos membros
<b>Nível social</b>	Líder deixa um legado positivo para a melhoria da sociedade

Fonte: Adaptado de Barbuto Jr. e Wheeler (2006)

O quadro 2 consegue caracterizar a liderança servidora de uma forma direta. É possível complementar tal caracterização, explicando que os líderes servidores entendem seu papel como sendo de ajudar as pessoas a alcançar suas metas, fazendo a diferença na vida dos

colaboradores, e conseqüentemente causando um impacto positivo na organização, (BLANCHARD, 2011).

A característica do líder servidor está em ajudar as pessoas a serem e fazerem o melhor, retirando uma imagem limitada de um indivíduo destinado apenas à execução de tarefas, o mesmo está atento aos momentos e decisões como qualquer outro líder (PAGE; WONG, 2000). Assim, outras abordagens da liderança apresentam como preocupação principal do líder o bem-estar organizacional, mas o líder servidor está genuinamente preocupado com seus seguidores, abrindo espaço para relacionamentos seguros e fortes no interior da organização (STONE; RUSSELL; PATTERSON, 2004). O quadro 3 apresenta uma diferenciação entre a liderança servidora e a liderança comando.

Quadro 3 - O contraste entre a liderança comando e a liderança servidora.

<b>LIDERANÇA COMANDO</b>	<b>LIDERANÇA SERVIDORA</b>
O objetivo do líder é ser servido.	O objetivo do líder é servir a outros.
Interesse principal na imagem do líder e no seu avanço. Procura habilitar os subordinados no avanço do seu potencial, desqualificando a autopromoção e exaltando outros.	A autopreservação e a imagem pessoal estão na vanguarda da maioria das decisões. Todos os membros da equipe são considerados e aprovados antes de si próprio.
Direito de posição é mais importante que suas responsabilidades.	As responsabilidades são mais importantes do que vantagens do direito de posição.
Colaboradores são vistos e tratados com inferioridade e não usualmente convidados a participar.	Colaboradores são tratados com respeito, como parte do time, no qual se trabalha junto para conquistar os objetivos e tarefas.
As decisões são tomadas baseadas em informações importantes oferecidas.	As decisões são tomadas com informações compartilhadas.
Facilmente acessível apenas para pessoas com cargos mais alto.	Frequentemente visto interagindo com outros, mantendo uma atmosfera de portas abertas.
Cria uma atmosfera de dependência usando o poder da posição para influenciar.	Cria uma atmosfera na qual outros enxergam o potencial deles sendo encorajado e desenvolvido. O poder é usado para servir a outros.
O líder dever ser ouvido primeiro.	Quer ouvir as pessoas antes de tomar decisão.
Procura primeiro ser compreendido que compreender.	Procura primeiro compreender que ser compreendido.
Condena outros pelos erros e relutantemente assume a responsabilidade como um sinal de fraqueza.	Valoriza os trabalhadores e aprende com os erros.
Rejeita as críticas construtivas e assume o crédito pelas realizações	Incentiva entradas e comentários sobre os resultados. O processo é tão importante quanto as realizações.
Não treina outros para a função efetivamente.	Equipa e investe em outros com vistas ao avanço.
Seguidores baseiam-se na personalidade.	Seguidores baseiam-se no caráter.
Discernimento é o principal critério na tomada de decisão em segredo.	Princípios é o principal critério para que as decisões sejam tomadas abertamente
Usa a intimidação para silenciar críticas. Defensivo por natureza.	Congratula-se com uma discussão aberta para melhoria e está aberto para aprender com qualquer pessoa.
Ganha apoio a ideias através do engano, jogos de	Ganha apoio a ideias através da lógica e

poder ou manipulação. As pessoas respondem por medo.	persuasão. As pessoas respondem por respeito e um senso de serem corretas.
Promove aqueles que não questionam ou são flexíveis.	Promovem aqueles que demonstram uma contribuição de sucesso.
Autoridade baseada em controles externos em forma de regras, restrições e regulamentos mantidos pela força.	Autoridade baseada na influência interior através do encorajamento, inspiração, motivação e persuasão.
Responsável apenas aos superiores. Evita avaliações pessoais como interferência.	Responsável por toda organização. Congratula-se com avaliações pessoais como um meio para avaliar desempenho.
Se apega ao poder e a posição.	Estão dispostos a abdicar a favor de alguém mais qualificado.
Pequeno interesse em desenvolver sucessores competentes.	O desenvolvimento de liderança visa alta prioridade e possui o foco em servir a outros.

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

O quadro 3 consegue pontuar a diferenciação do modelo da liderança servidora.

Nas subseções seguintes serão abordados os principais modelos de mensuração da liderança servidora que facilitam o entendimento e o estudo do tema.

### 2.4.1 Mensuração da Liderança Servidora

Vários estudiosos têm se empenhado na tentativa de mensurar o comportamento do líder servidor. A liderança servidora abrange uma ampla gama de comportamentos que são difíceis de entender em um ou dois construtos, e às vezes podem parecer difíceis de serem desenredados. Por exemplo, Spears (1995), o primeiro modelo teórico desenvolvido. Além de Laub (1999), por exemplo, que desenvolveu um modelo conceitual de seis conjuntos de características da liderança servidora (desenvolvimento pessoal, valorização das pessoas, construção da comunidade, autenticidade, proporcionando e compartilhando liderança). Russel e Stone (2002) estimaram nove características funcionais (visão, honestidade, integridade, confiança, serviço, exemplo, pioneirismo, valorização do outro e *empowerment*). Já Patterson (2003), criou um modelo de sete dimensões, nomeadas de construções virtuosas (amor ágape, humildade, altruísmo, visão, *empowerment*, confiança e serviço).

Após uma pesquisa atenta da literatura disponível, Van Dierendonck e Heeren (2006), reuniram as principais características da liderança servidora e confeccionaram um modelo preliminar desta abordagem. Este estudo resultou futuramente no nomeado SLS (*Servant Leadership Search*), considerado um dos principais modelos de mensuração da liderança servidora (VAN DIERENDONCK; NUIJTEN, 2010).

O SLS concentra-se principalmente na relação líder-seguidor medida a partir da perspectiva do seguidor. O principal objetivo dos autores era de que o modelo: 1) cobrisse os aspectos essenciais da liderança servidora; 2) tivesse fácil aplicação, e; 3) fosse psicometricamente válido e confiável.

O SLS é construído a partir de oito dimensões caracterizadas como comportamentos essenciais do líder servidor: 1) *empowerment*; 2) apoio; 3) responsabilidade; 4) perdão; 5) coragem; 6) autenticidade; 7) humildade, e; 8) administração. Tais características são descritas por Van Dierendonck e Nuijten (2010) como:

- 1- **Empowerment:** Um conceito motivacional, que permite o encorajamento e desenvolvimento pessoal, visa promover autoconfiança nos seguidores e lhes dá uma sensação de poder pessoal;
- 2- **Apoio:** O líder dar prioridade ao interesse dos outros primeiro, e dá-lhes o apoio e créditos necessários;
- 3- **Responsabilidade:** Responsabilizar os outros por tarefas que eles possam controlar, fazendo com que o indivíduo seja responsável por seus resultados;
- 4- **Perdão:** Capacidade de esquecer os erros percebidos, sem levar rancor para outras situações, em outras palavras, empatia;
- 5- **Coragem:** Comportamento proativo e criação de novas maneiras, depender de valores e convicções que governam suas ações;
- 6- **Autenticidade:** Ser fiel a si mesmo, expressar-se de maneira condizente com seus pensamentos e sentimentos, de tal maneira que seu comportamento profissional seja secundário a quem o indivíduo é como pessoa;
- 7- **Humildade:** Reconhecer suas limitações, e procurar ativamente a contribuição dos outros, a fim de superar suas limitações;
- 8- **Administração:** Representada por sentimento de identificação com o senso de obrigação com o bem comum e que vai além do próprio interesse pessoal.

As evidências para validação do modelo vieram através de vários estudos de campo relacionados ao bem estar e desempenho, que foram realizados no Reino Unido e em Países Baixos. O SLS fornece uma imagem clara da liderança servidora e mostra onde melhorias podem ser feitas, em nível individual e organizacional, como também pode oferecer um ponto de partida valioso para a formação do desenvolvimento da liderança. É centrado principalmente na relação líder-seguidor, medida a partir da perspectiva do seguidor.

Por fim, com base em uma análise da literatura de liderança servidora e análises de estudos empíricos, os oito aspectos indicados pelo SLS foram selecionados como os melhores indicadores de liderança servidora e, adequam-se a proposta deste estudo, portanto, foram incluídos no desenho empírico desta pesquisa.

O capítulo seguinte apresenta os procedimentos metodológicos utilizados neste trabalho.

### **3 METODOLOGIA**

Neste capítulo serão apresentados os métodos escolhidos para desenvolver o trabalho, assim como o tipo de pesquisa que será realizada. Logo após, serão fornecidas informações a respeito do detalhamento da população e amostra, a escolha do instrumento de coleta de dados e como a coleta foi realizada.

#### **3.1 NATUREZA E DELINEAMENTO DA PESQUISA**

Este estudo foi desenvolvido por meio de pesquisas bibliográficas e estudo de caso, métodos que, de acordo com Matias-Pereira (2007), em geral, caracterizam a pesquisa exploratória. É descritiva por ter o objetivo de descrever o fenômeno da Liderança Servidora no contexto estudado, estabelecendo ligação entre as variáveis. E caracteriza-se como quantitativa, pois segundo Duarte (2012), possui a intenção de mensurar através de cálculos as opiniões e informações na análise, no intuito de facilitar a conclusão sobre a curiosidade da pesquisa apresentada.

A seguir será apresentada a população, objeto de estudo da pesquisa, a amostra e o instrumento de coleta de dados.

#### **3.2 OBJETO DE ESTUDO**

O campo escolhido para desenvolvimento da presente pesquisa é a Universidade Federal de Pernambuco, no Centro Acadêmico do Agreste (CAA), localizada na cidade de Caruaru – PE.

A unidade do CAA foi o primeiro campus da UFPE no interior de Pernambuco, tendo sido inaugurado em março de 2006. Atualmente a UFPE oferece uma área de formação diversificada, composta por 11 cursos de graduação, que integram cinco Núcleos de Ensino (Gestão, Design, Formação Docente, Tecnologia, Ciências Exatas e da Natureza).

O objeto de estudo desta pesquisa, são os estudantes do curso de Administração, dos turnos manhã e noite. O curso de Administração é o maior da UFPE em quantidade de alunos

matriculados, no primeiro semestre do ano de 2019, somam um total de 662, sendo 330 matriculados no período da noite e 332 de manhã, relacionado aos demais cursos esse número corresponde a mais de 16% do total de estudantes do campus.

As principais justificativas para escolha desse objeto de estudo, são: 1) identificação da autora quanto à necessidade de observar o conhecimento dos estudantes de Administração a respeito do constructo Liderança Servidora; 2) Importância que o CAA agrega no contexto da região, podendo contribuir positivamente para expansão do conhecimento científico dos alunos a respeito do tema; 3) O curso de administração gera uma perspectiva de formação de novos líderes para sociedade diante do conhecimento adquirido durante a graduação.

### **3.2.1 Amostra**

Obtiveram-se como população deste estudo, todos os alunos matriculados no curso de administração do CAA no semestre 2019.1, totalizando 662 estudantes. A amostra foi escolhida aleatoriamente, seguindo o critério do aluno (a) estar presente na faculdade durante o período de aplicação dos questionários. Foram respondidos 310 questionários, correspondendo a 46,8% do total de alunos matriculados no período de 2019.1. Sendo assim, os 310 respondentes caracterizam a amostra deste estudo. Destaca-se a relevância dessa amostra, porque não foi levado em consideração o índice de desistentes e reprovados por falta, que fazem parte dos 662 estudantes de Administração.

Na seção seguinte, será apresentado o instrumento de coleta de dados da pesquisa, que foi dividido em três partes, para melhor compreensão.

### **3.2.2 Instrumento de Coleta de Dados**

Os dados foram coletados através do instrumento de coleta (Apêndice A) formulado e validado por Van Dierendonck e Nuijten (2010), citado na seção 2.4.1 deste trabalho, a partir das oito dimensões citadas para mensuração (*empowerment*, apoio, responsabilidade, perdão, coragem, autenticidade, humildade e administração). O questionário foi traduzido para o português e revisado por uma professora da língua. Levou-se em consideração, as 30 questões

que caracterizavam os oito comportamentos descritos pelos autores (*empowerment*, apoio, responsabilidade, perdão, coragem, autenticidade, humildade e administração) para mensuração da Liderança Servidora. A escolha desse modelo se deu por seu conteúdo pertinente à temática do estudo.

Foram necessárias algumas alterações no questionário; a primeira foi a adaptação dos termos para melhor compreensão dos respondentes, de maneira cautelosa, para não descaracterizar o sentido das questões. Também houve uma alteração na escala de medição escolhida, do tipo *Likert*, que ao invés de medir com os valores de 0 a 10, optou-se pela medição de 0 a 5, no intuito de descartar a hipótese de atribuição de notas aos comportamentos indicados nas questões. Para melhor compreensão, o questionário foi dividido em três partes:

**Orientações iniciais:** Onde se apresentou o questionário e sua finalidade, assim como orientações que sediam seu preenchimento da maneira correta;

**Questões sobre a importância de um líder servidor:** São apresentadas as 30 questões do instrumento de Van Dierendonck e Nuijten (2010), indicando ações do líder que fazem referência às oito variáveis do modelo. Nesta etapa, o respondente é convidado a avaliar as ações através de uma escala de importância mensurada por meio dos seguintes graus de variação: (1) nada importante; (2) pouco importante; (3) razoavelmente importante; (4) muito importante; e (5) extremamente importante.

**Dados demográficos:** São apresentadas questões para levantar dados demográficos que permitem detalhar a amostra, são eles: Gênero, idade, periodização, início do curso e previsão de término da graduação.

Os dados foram analisados a partir da adoção de procedimentos ligados à estatística descritiva, tomando-se a média por medida de tendência central e o desvio-padrão por medida de dispersão; no esforço de identificar a importância dada aos comportamentos predominantes da Liderança Servidora na percepção dos alunos da Instituição estudada.

### 3.3 A COLETA DE DADOS

Os questionários foram aplicados nos dias 28, 29 e 30 de maio de 2019, nos turnos manhã e noite, nas salas onde são ministradas as disciplinas do curso de administração, e também nos corredores. A aplicação dos questionários foi realizada no período de aulas, onde a autora fez a entrega do questionário impresso, em mãos, aos estudantes que estavam em aula, mediante autorização do professor que estava presente no momento. Também foram aproveitados alunos identificados do curso que não estavam em aula ou transitavam pelos corredores da universidade.

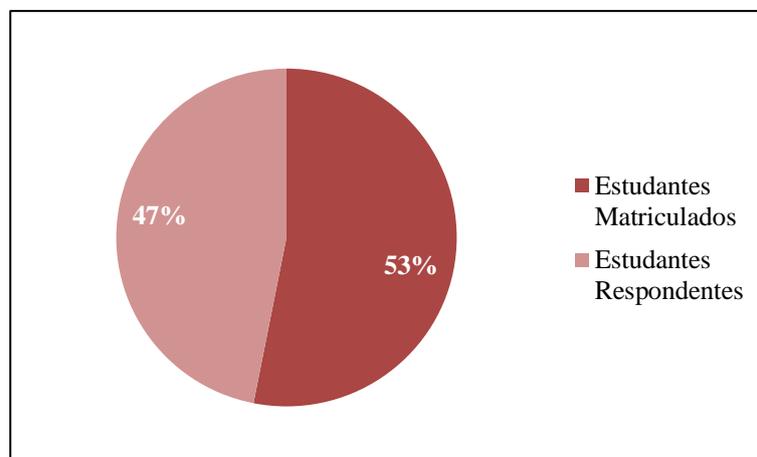
No capítulo seguinte serão apresentados os resultados da pesquisa, assim como as devidas análises realizadas.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta o resultado da pesquisa, guiado pelos objetivos específicos deste estudo. Os dados foram analisados a partir da utilização da estatística descritiva, através do cálculo da média e desvio padrão de cada variável do modelo. No cálculo da média observou-se a tendência central e o desvio-padrão a medida de dispersão dos resultados, os dados demográficos foram analisados por cálculos de porcentagem.

### 4.1 DADOS DEMOGRÁFICOS DA AMOSTRA

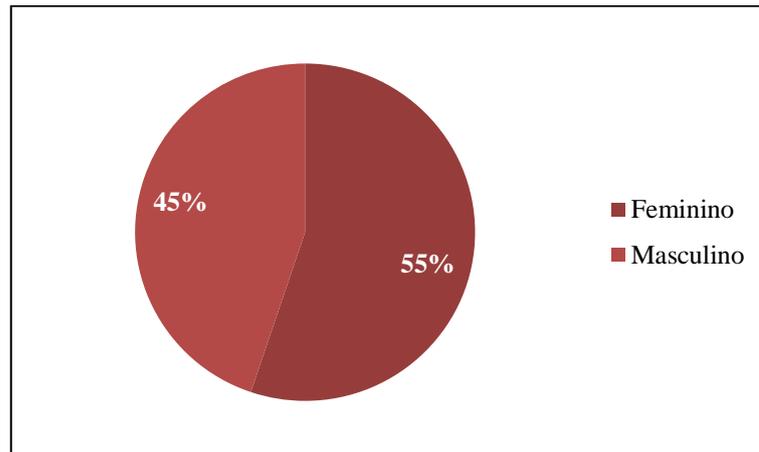
A amostra corresponde a 310 estudantes da Universidade. Estes 310 correspondem a 46,8% do total de estudantes de Administração (manhã e noite) da UFPE-CAA. Dos 310 estudantes, obteve-se 100% das respostas. Não houve casos de eliminação de questionários. A figura 2 ilustra a caracterização da amostra diante da população.



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Figura 2 Distribuição dos respondentes em relação à população.

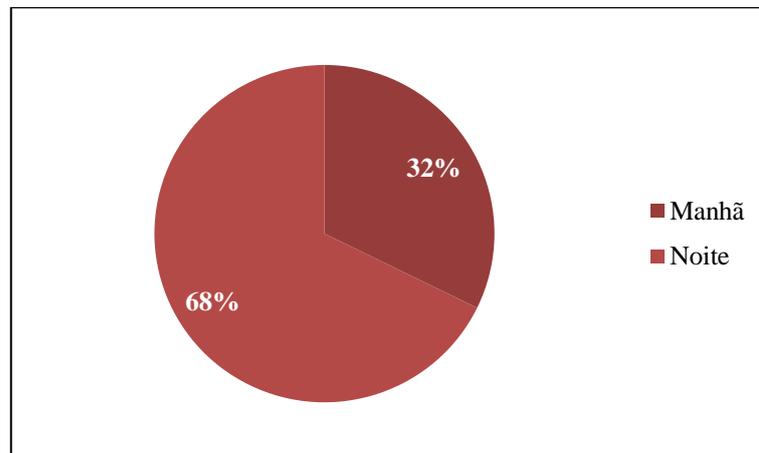
A figura 3 reproduz a distribuição de gênero dos respondentes na amostra, onde 55,17% são respondentes do gênero feminino e 44,83% do gênero masculino.



Fonte:Elaborado pela autora (2019).

Figura 3 Distribuição dos respondentes quanto ao gênero.

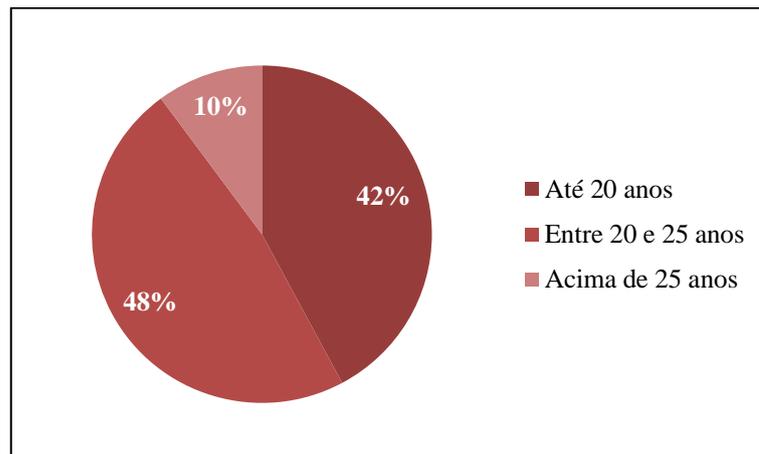
Na figura 4 apresenta-se a distribuição dos respondentes por turno de oferta do curso, sendo 67,74% estudantes do turno da noite, e 32,25% da manhã.



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Figura 4 Distribuição dos respondentes quanto ao turno.

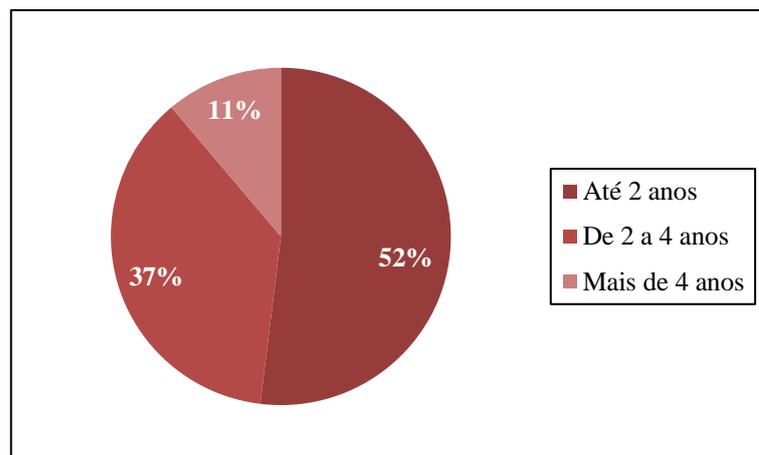
A distribuição dos respondentes por faixa etária é apresentada na figura 5, para melhor observação, as idades foram divididas da seguinte forma: até 20 anos (41,9%), entre 20 e 25 anos (47,4%) e acima de 25 anos (10,6%). O campo de preenchimento da idade do respondente não foi deixado em branco em nenhum dos questionários. Através desses dados, observou-se que, a amostra de alunos do curso de Administração foi formada na sua maioria, por jovens com idade entre 20 e 25 anos.



Fonte: A autora

Figura 5 Distribuição dos respondentes quanto à idade.

Na figura 6 são apresentados os valores distribuídos do tempo em que os respondentes estão matriculados no curso. Estão divididos em: Até 2 anos (51,6%), de 2 a 4 anos (36,7%) e mais de 4 anos (11,6%).

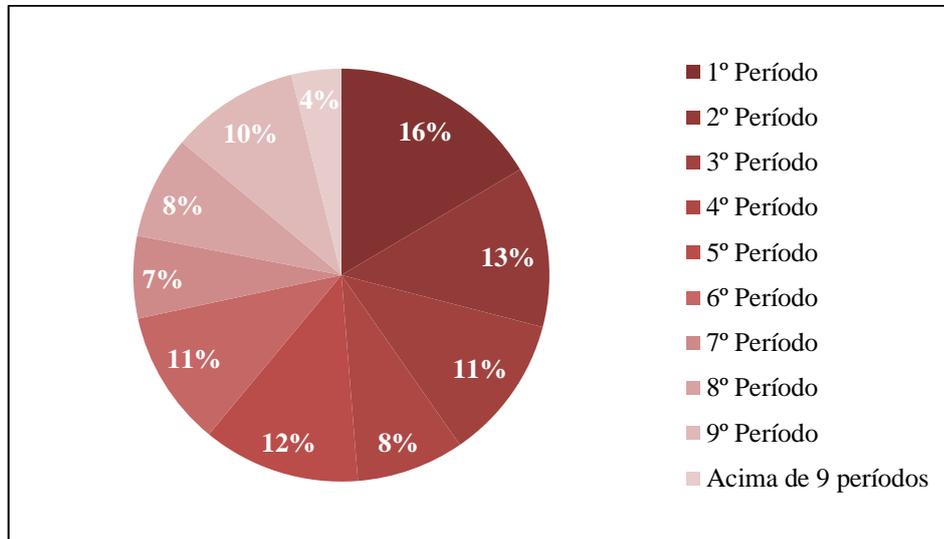


Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Figura 6 Distribuição dos respondentes quanto ao tempo no curso.

Diante das informações ilustradas na figura 6, mais da metade dos respondentes estão no curso a menos de dois anos. Porém, as disciplinas de enfoque no Comportamento Organizacional, estão situadas nos quatro primeiros semestres. Pode-se concluir que esta porcentagem de aluno respondeu ao questionário com alguma noção da temática da pesquisa. Mesmo que o principal objetivo deste estudo esteja na análise da percepção geral dos alunos na temática, a partir do entendimento dos mesmos, mesmo que este entendimento esteja no senso comum.

Na figura 7 os respondentes são distribuídos pelo período do curso em que se encontram. Sendo assim:



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Figura 7 Distribuição dos respondentes quanto ao período do curso.

## 4.2 DADOS DA IMPORTÂNCIA DAS VARIÁVEIS DA LIDERANÇA SERVIDORA

As seções seguintes apresentarão as análises feitas a partir da utilização da estatística descritiva. As informações serão apresentadas nas seções nomeadas pelas dimensões criadas no instrumento de Van Dierendonck e Nuijten (2010): *empowerment*; apoio; responsabilidade; perdão; coragem; autenticidade; humildade, e; administração.

### 4.2.1 *Empowerment*

A dimensão *empowerment*, apresentada na tabela 1, obteve média de 4,32, que é a segunda média mais alta indicada pela amostra, se aproximando da escala “muito importante”. Ainda obteve o menor desvio padrão entre as oito dimensões analisadas (0,82), indicando que o índice de dispersão nas respostas foi baixo.

Tabela 1 Importância da dimensão *Empowerment*

<i>Empowerment</i>	IMPORTÂNCIA
--------------------	-------------

Variáveis		MEDIA	D.P.
1.	O líder fornecer informações necessárias para o liderado fazer bem o trabalho.	4,7	0,59
2.	O líder encorajar o liderado a usar os talentos.	4,58	0,63
3.	O líder ajudar o desenvolvimento do liderado ainda mais.	4,37	0,71
4.	O líder encorajar sua equipe a apresentar novas ideias.	4,44	0,71
12.	O líder dar ao liderado a autoridade para tomar decisões que facilitam o trabalho para ele.	3,65	1,08
20.	O líder permitir ao liderado resolver problemas em vez de apenas lhe dizer o que fazer.	4,21	1,24
		<b>4,32</b>	<b>0,82</b>

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Para Greenleaf (1988) o *empowerment* está na crença do líder servidor no valor de cada indivíduo, principalmente no reconhecimento e realização das habilidades de cada pessoa. Além de Van Dierendonck e Nuijten (2010), outros autores apresentam o *empowerment* como dimensão importante a ser analisada no fenômeno da liderança servidora (PAGE E WONG, 2000; RUSSEL E STONE, 2002; PATERSON, 2003).

Diante destes resultados é possível diagnosticar que os respondentes percebem a importância do líder promover atitudes proativas e autoconfiantes entre os seguidores, revelando que cada indivíduo deve possuir um senso de poder pessoal.

#### 4.2.2 Apoio

A tabela 2 apresenta os dados da variável apoio, que obteve média total de 3,03 e desvio padrão de 1,26. Na análise da escala, esta dimensão enquadra-se na razoavelmente importante. Observa-se que todos os cálculos do desvio padrão obtiveram valor acima de 1, diagnosticando um grande grau de dispersão nas respostas.

Tabela 2 Importância da dimensão Apoio

Apoio		IMPORTÂNCIA	
Itens		MEDIA	D.P.
5.	O líder se manter em segundo plano e dar créditos para os outros.	3,12	1,02
13.	O líder não buscar reconhecimento ou recompensas pelas coisas que ele faz pelos outros.	3,07	1,27
21.	O líder parecer gostar mais do sucesso de seus colegas do que o de si próprio.	2,91	1,49
		<b>3,03</b>	<b>1,26</b>

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Conforme citado por Van Dierendonck e Nuijten (2010), o apoio é a priorização do líder em relação ao interesse dos outros. Esta dimensão aproxima-se das reflexões de Patterson (2003) sobre altruísmo. Afinal, para dimensão apoio, o líder deve envolver outros aspectos da liderança servidora, como autenticidade, *empowerment* e humildade.

Neste estudo, leva-se em consideração que os participantes da pesquisa indicam uma dimensão razoavelmente importante no fenômeno da liderança.

### 4.2.3 Responsabilidade

A tabela 3 apresenta os resultados da dimensão responsabilidade, com média de 3,53 e desvio padrão de 1,21. O item 22 obteve maior desvio padrão da variável (1,41) e o item 14 obteve a maior média (3,68).

Tabela 3 Importância da dimensão Responsabilidade.

Responsabilidade		IMPORTÂNCIA	
		MEDIA	D.P.
6.	O líder responsabilizar os liderados pelo trabalho que realizam.	3,54	1,04
14.	O líder responsabilizar o liderado por seu desempenho.	3,68	1,19
22.	O líder responsabilizar os liderados pela forma como lidam com um trabalho.	3,37	1,41
		<b>3,53</b>	<b>1,21</b>

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

A responsabilidade citada nesta dimensão está relacionada principalmente à cobrança de resultados, onde o líder aponta para o liderado seus feitos. Na versão original do instrumento de coleta de dados criado por Van Dierendonck e Nuijten (2010), a palavra que caracteriza esta dimensão é *accountability* que pode ser traduzido como “prestação de contas”.

Conger (1989) nos estudos sobre liderança servidora, cita esta característica como sendo a capacidade do líder em responsabilizar as pessoas pelos seus desempenhos. Embora pareça relevante tal dimensão, ela foi frequentemente negligenciada por estudiosos, não sendo incorporada em nenhuma dos outros instrumentos de mensuração da liderança servidora.

Neste estudo, a dimensão responsabilidade se enquadra na escala de razoavelmente importante.

#### 4.2.4 Perdão

Na tabela 4 são apresentadas as informações sobre a dimensão perdão. Aqui se destaca a menor média total das oito variáveis (2,77) e o alto desvio padrão (1,36) indicando alta dispersão nos valores das respostas. O instrumento criado por Van Dierendonck e Nuijten (2010) apresenta nesta dimensão questões com medição reversa. Ao observar as três questões do questionário, não implica dizer que a variável perdão obteve média baixa em sua avaliação, pois os itens a ela relacionados tratam de comportamentos contrários às características de um líder servidor.

Tabela 4 Importância da dimensão Perdão

<b>Perdão</b>		<b>IMPORTÂNCIA</b>	
		<b>MEDIA</b>	<b>D.P.</b>
<b>7.</b>	O líder criticar as pessoas pelos erros que cometeram em seu trabalho.	2,6	1,19
<b>15.</b>	O líder manter uma atitude dura em relação às pessoas que o ofenderam no trabalho.	2,82	1,41
<b>23.</b>	O líder ter dificuldade em esquecer as coisas que deram errado no passado.	2,91	1,49
		<b>2,77</b>	<b>1,36</b>

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Nesta análise, cabe destacar primeiramente a dimensão do perdão. Para Van Dierendonck e Nuijten (2010) o perdão é a capacidade de esquecer os erros percebidos e levar as relações adiante, sem rancor, tal característica, segundo os autores, também está atrelada à empatia. Para Ferch (2005), é importante criar um sentimento de confiança nas relações, onde as pessoas se sintam aceita, e estejam livres para cometer erros, sabendo que não serão rejeitadas.

Porém, ao analisar esta dimensão neste estudo, cabe destacar que as variáveis desta dimensão apresentam questões contrárias ao comportamento de “perdoar”. Isso indica que, os respondentes parecem achar importantes ações contrárias às apresentadas, culminando no comportamento do perdão no líder.

### 4.2.5 Coragem

A tabela 5 apresenta os resultados da dimensão coragem, com média total de 3,46 e desvio padrão de 1,19.

Tabela 5 Importância da dimensão Coragem

<b>Coragem</b>		<b>IMPORTÂNCIA</b>	
<b>Itens</b>		<b>MEDIA</b>	<b>D.P.</b>
<b>8.</b>	O líder assumir riscos mesmo quando não tem certeza do apoio de seu próprio gerente.	3,19	1,15
<b>16.</b>	O líder assumir riscos e fazer o que precisa ser feito, ao seu ver.	3,74	1,24
		<b>3,46</b>	<b>1,19</b>

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Para Van Dierendonck e Nuijten (2010) a coragem está relacionada ao comportamento proativo e implica na criação de novos caminhos. Greenleaf (1977) nos seus primeiros escritos sobre liderança servidora, afirma que a coragem é uma característica importante que distingue o líder servidor de outros líderes. Vale destacar que, mesmo com a ênfase dada por Greenleaf, esta dimensão está presente explicitamente apenas neste instrumento de mensuração.

As análises apontam a concepção dos alunos como sendo razoavelmente importante tal característica no fenômeno da liderança.

### 4.2.6 Autenticidade

As informações da dimensão autenticidade estão listadas na tabela 6, que mostra sua média de 3,25 e desvio padrão de 1,48. A variável 24 destaca-se por ter menor média (2,84), e o item 28, maior desvio padrão (1,8).

Tabela 6 Importância da dimensão Autenticidade

<b>Autenticidade</b>		<b>IMPORTÂNCIA</b>	
<b>Itens</b>		<b>MEDIA</b>	<b>D.P.</b>
<b>9.</b>	O líder ser aberto sobre suas limitações e fraquezas.	3,61	1,11
<b>17.</b>	O líder ser frequentemente sensibilizado pelas coisas que ele vê acontecendo ao seu redor.	3,15	1,38

<b>24.</b>	O líder estar preparado para expressar seus sentimentos, mesmo que isso possa ter consequências indesejáveis.	2,84	1,62
<b>28.</b>	O líder mostrar seus verdadeiros sentimentos para sua equipe.	3,41	1,8
		<b>3,25</b>	<b>1,48</b>

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Para Van Dierendonck e Nuijten (2010), um líder autêntico deve se expressar de maneira condizente com seus pensamentos e sentimentos. Para Patterson (2003) a autenticidade está relacionada a ser fiel a si mesmo. Diante destas definições, as variáveis que constroem a dimensão da autenticidade neste estudo, estão enquadradas na escala de razoavelmente importante pelos alunos analisados. Tal dimensão, também se apresenta como razoavelmente importante.

#### 4.2.7 Humildade

Com a maior média geral dentre as oito dimensões (4,5), a dimensão humildade se enquadrou na escala de extremamente importante. Destaca-se a variável 10, que obteve a maior media da dimensão (4,63) e menor desvio padrão (0,73).

Tabela 7 Importância da dimensão Humildade

<b>Humildade</b>		<b>IMPORTÂNCIA</b>	
<b>Itens</b>		<b>MEDIA</b>	<b>D.P.</b>
<b>10.</b>	O líder aprender com as críticas.	4,63	0,73
<b>18.</b>	O líder tentar aprender com as críticas que recebe de seu superior.	4,47	1,06
<b>25.</b>	O líder admitir seus erros para seu superior.	4,31	1,44
<b>29.</b>	O líder aprender com as diferentes visões e opiniões dos outros.	4,56	1,56
<b>30.</b>	Se as pessoas expressam críticas, o líder tenta aprender com isso.	4,55	1,62
		<b>4,5</b>	<b>1,28</b>

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Nesta análise cabe destacar primeiramente o que Van Dierendonck e Nuijten (2010) apresentam como humildade: uma compreensão adequada dos pontos fortes e fracos da pessoa. Muitos pesquisadores apontam que é provável que a humildade seja a característica quem mais diferencia a liderança servidora das demais abordagens da liderança (SOUZA; VAN DIERENDONCK, 2017).

Diante da percepção dos alunos estudados, esta dimensão está enquadrada na escala de extremamente importante.

#### 4.2.8 Administração

A tabela 8, apresenta a dimensão administração, com média total de 3,43 e desvio padrão 1,15. A variável 11 obteve o menor desvio padrão da dimensão (0,92), indicando baixa dispersão nos valores atribuídos, e o item 19, maior media (4,62).

Tabela 8 Importância da dimensão Administração

Administração		IMPORTÂNCIA	
Itens		MEDIA	D.P.
11.	O líder enfatizar a importância de se concentrar no bem comum.	4,18	0,92
19.	O líder ter uma visão de longo prazo.	4,62	1,08
26.	O líder enfatizar a responsabilidade social do trabalho da equipe.	1,5	1,45
		<b>3,43</b>	<b>1,15</b>

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Para Van Dierendonck e Nuijten (2010) a administração está intimamente relacionada à responsabilidade social, lealdade e trabalho em equipe; os autores associam esta definição com a definição de Patterson (2003) que aponta estes construtos como causadores de um sentimento de identificação e senso de obrigação com relação a um bem comum que inclui o eu, mas que se estende além do próprio interesse próprio.

As análises deste estudo apontam que os alunos parecem indicar três dimensões numa escala elevada de importância (*empowerment*, perdão e humildade) e cinco dimensões numa escala mediana de importância (apoio, responsabilidade, coragem, autenticidade e administração) dos atributos da liderança servidora.

No capítulo seguinte são apresentadas as considerações finais do estudo.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Apesar do amplo e crescente esforço acadêmico sobre a temática da liderança, percebe-se a evolução destes estudos na área da administração. Cada autor e cada pesquisa têm sua singularidade, e, mesmo se tratando de um tema amplo, contendo inúmeras abordagens, a liderança ainda é um campo de muito conhecimento a ser descoberto, com inúmeras possibilidades de estudos empíricos pelo seu não esgotamento.

A abordagem da liderança servidora emerge na perspectiva das abordagens contemporâneas desta temática, causando interesses de autores principalmente internacionais. Com poucos estudos nacionais, observa-se a necessidade de um aprofundamento maior empírico da teoria no cenário brasileiro.

Esta monografia buscou especificamente a percepção de alunos do curso de administração do Campus do Agreste da Universidade Federal de Pernambuco. A curiosidade se deu principalmente por ser um tema de interesse da autora. Sendo assim, o principal objetivo do trabalho foi de identificar a percepção dos alunos quanto ao fenômeno da liderança servidora.

A fundamentação teórica esforçou-se para construir um cenário de evolução das teorias da liderança, culminando nas abordagens contemporâneas. Destaca-se que neste capítulo, ao apresentar a abordagem da liderança servidora, o primeiro objetivo específico foi alcançado, quando foi proposto, buscar na literatura científica, os atributos que caracterizam a liderança servidora, assim como sua relevância.

Para delimitação da pesquisa, utilizou-se de aspectos metodológicos também apresentados. O estudo foi realizado a partir da adoção do instrumento de coleta de dados desenvolvido por Van Dierendonck e Nuijten (2010) que caracteriza a liderança servidora em oito dimensões (*empowerment*, apoio, responsabilidade, perdão, coragem, autenticidade, humildade e administração). A amostra selecionada foi de 310 estudantes respondentes do questionário, que estavam devidamente matriculados no curso no semestre 2019.1.

No esforço de alcançar o segundo objetivo específico (analisar a importância dada às características da liderança servidora), as análises se deram utilizando o método da estatística descritiva, tendo como média a medida central e o desvio padrão o grau de dispersão.

As análises apresentam três dimensões enquadradas numa escala elevada de importância (*empowerment*, perdão e humildade) e cinco dimensões numa escala mediana de importância (apoio, responsabilidade, coragem, autenticidade e administração).

Por fim, o terceiro objetivo específico (identificar possíveis aspectos da liderança servidora percebidos pelos alunos estudados) foi alcançado a perceber que para os alunos algumas dimensões parecem ser mais relevantes que as demais.

Outros esforços analíticos devem acontecer para melhor exploração de tais resultados. A ideia será o surgimento de pequenos estudos a partir destas análises futuras, que podem acontecer num tempo maior.

## **5.1 RECOMENDAÇÕES**

Por fim, como sugestões, apresenta-se a possibilidade de aplicação de métodos estatísticos mais robustos que possam apresentar resultados relevantes para futuras pesquisas.

Além disso, os dados podem ser separados e analisados a partir das características demográficas da amostra podendo gerar impressões particulares para cada grupo estudado.

Cabe destacar que adentrar num fenômeno ainda pouco estudado, já se torna um grande passo para melhor compreensão e acessibilidade desta temática.

## REFERÊNCIAS

AVOLIO, B. J. Walumbwa, F. O. , & Weber, T. J. 2009. Leadership: Current theories, research, and future directions. **Anual review of Psychology**, 60, 421-449.

AVOLIO, B. J; BASS, M. B. **Multifactor leadership questionnaire**: Manual and sampler set (3th ed.). Nebraska: Mind Garden, Inc, 2004.

BARROS NETO, João Pinheiro de. Liderança Servidora: **Teoria, Conceito ou Mais um Modismo?** Revista Científica FAMEC/FAAC/FMI/FABRASP. São Paulo, ano 5, n. 5, 2006.

BASS, B. M. **Transformational leadership**: industry, military, and educational impact. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 1998.

BENDASSOLLI, P. F., Magalhães, M. O., & Malvezzi, S. (2014). **Liderança nas organizações**. In: Zanelli, J. C.; Borges-Andrade, J. E.; Bastos, A. V. B. (Org.). *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil*. Porto Alegre: ArtMed Editora Ltda, 2ed., p. 413-449.

BENEVIDES, V. L. de A. (2010). **Os estilos de liderança e as principais táticas de influência utilizadas pelos líderes brasileiros** (Dissertação de Mestrado). Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Rio de Janeiro.

BENNETT, J. L. **Trainers as leaders of learning**. *Training and Development*, v. 55, p. 43, mar., 2001.

BERGAMINI, Cecília W. **Psicologia aplicada à administração de empresas**: psicologia do comportamento organizacional. 4. ed. reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.

BIEHL, K. A. **Grupos e equipes de trabalho: uma estratégia de gestão**. In: BITENCOURT, E. (Org.). **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

BLANCHARD, K.; BLANCHARD, S.; ZIGARMI, D. **Liderança servidora**. In: BLANCHARD, K.(Org.). *Liderança de alto nível: como criar e liderar organizações de alto desempenho*. Porto Alegre: Bookman, 2011. Cap. 14, p. 245-268.

BOWDITCH, J. L., & Buono, A. F. (2002). **Elementos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira.

BRAZ .J.Hea.Rev. Brazilian Journal of health Review, **Leadership**. Curitiba, v. 2, n. 2, p. 6, 2029-2041, mar./apr. 2015.

BROWN, T., Williams, B., & Jolliffe, L. (2014). **Leadership Style Preference of Undergraduate Occupational Therapy Students in Australia**. Hong Kong Journal of Occupational Therapy, 24(1), 35-42. doi: 10.1016/j. hkjot.2014.04.002.

BRYMAN, Alan. **Charisma and leadership in organizations**. Londres: Sage, 1992.

BRYMAN, Alan. Liderança nas organizações. In: CLEGG, Stewart; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R; CALDAS, Miguel P; FACHIN, Roberto Costa; FISCHER, Tânia.125 (Org.). **Handbook de estudos organizacionais: ação e análise organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2004.

BURNS, J. M. Leadership. New York: Harper & Row, 1978.

CONGER, J. A. (1989). **The Carismatic Leader**: Behind the mystique of exceptional leadership. San Francisco, CA: Jossey – Bass.

DAY, D.V; ANTONAKIS, J. **The nature of Leadership**. 2. ed. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc, 2012.

DENIS, J., Langley, A., & Sergi, A. (2012). **Leadership in the plural**. The Academy of Management Annals, 6(1), 211–283.

DIAS, C. R. J. B; MORAES FILHO, R. A. Liderança Servidora: um estudo numa organização não-governamental. Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar – RaUnP, v. 10, n.2, p. 34-46, 2018.

DINH, Jessica E; LORD, Robert G; GARDNER, William L; MEUSER, Jeremy D; LIDEN, Robert C; HU, Jinyu. Leadership theory and research in the new millennium: current theoretical trends and changing perspectives. **The Leadership Quarterly**, v. 25, p. 36-62, 2014. Disponível em: <https://www-sciencedirect-com.ez19.periodicos.capes.gov.br/science/article/pii/S1048984313001203>. Último acesso em 12 de Mar. 2019.

DOURADO, M. L. G. Novo enfoque das ciências sociais para estudar o fenômeno da liderança. In: NELSON, R. E.; SANT'ANNA, A. S. **Liderança: entre a tradição e a Modernidade e a Pós-modernidade**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DUARTE, Vânia. **Pesquisa Quantitativa e Qualitativa**, 2012. Disponível em:<<https://monografias.brasilecola.uol.com.br/regras-abnt/pesquisa-quantitativa-qualitativa.htm/>>. Último acesso em: 12 de Mar. 2019.

DUBRIN; Freitas A. (2006). **Leadership**: Research findings, practice, and skills. Scarborough, CA: Nelson Education.

DYCK, B.; SCHROEDER, D. Management, **theology and moral points of view: towards na alternative to the conventional materialist-individualist ideal-type of management.** Journal of Management Studies, v. 42, n. 4, 2005.

FIEDLER, F. E. (1967). **A theory of leadership effectiveness.** New York: McGraw-Hill Book Company.

GARDNER, W. L., Lowe, K. B., Moss, T. W., Mahoney, K. T., & Cogliser, C. C. (2010). **Scholarly leadership of the study of leadership: a review of The Leadership Quarterly's second decade, 2000-2009.** The Leadership Quarterly, 21(6), 922-958. doi: 10.1016/j.leaqua.2010.10.003.

GREENLEAF, R. K. **Servant leadership: a journey into the nature of legitimate power & gretness.** Foreword by Stephen R. Covey and afterword by Peter M. Senge. 25. ed. Mahwah: Paulist Press, 1977.

GREENLEAF, R. K. The power of servant-leadership. San Francisco: Berrett-Koehler, 1988.

GRINT, K. (2011). **A history of leadership.** In A. Bryman, D. Collinson, K. Grint, B. Jackson, & M. UhlBien (Eds.), **The sage handbook of leadership** (pp. 3-14). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

HUNTER, James C. **Como se tornar um líder servidor: os princípios de liderança de o monge e o executivo.** 6.ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

ILIES, R., Gerhardt, M., & Le, H. (2004). **Individual differences in leadership emergence: Integrating meta- analytic findings and behavioral genetics estimates.** International Journal of Selection and Assessment, 12, 207–219.

JOHANN, S. L. **Comportamento organizacional: teoria e prática.** São Paulo: Saraiva, 2013.

JUNQUEIRA, E. R. (2010). **Perfil do sistema de controle gerencial sob a perspectiva da teoria da contingência.** 2010. 156 f. Tese de Doutorado, Universidade de São Paulo, SP, Brasil. Disponível: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-10052010-143511/en.php>.

LAUB, J. A. Assessing the servant organization: Development of the Organizational Leadership Assessment (OLA) model. **Dissertation Abstracts International**, v. 60, n.2, p. 1-115, 1999.

LUTHANS, F., Luthans, K. W., Hodgetts, R. M., & Luthans, B. C. (2002). **Positive approach to leadership.** The Journal of Leadership Studies, 8(2), 3-20.

MARINHO, R. M. **Liderança em teoria e prática**. In: OLIVEIRA, J. F.; MARINHO, R. M. (Orgs.). *Liderança: uma questão de competência*. São Paulo: Saraiva, 2006. Cap. 1, p. 9-22.

MARQUES, E. S. et al. **A importância do desenvolvimento da liderança**. In: X Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 10, 2013, Resende. Anais... Resende: 2013.

MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. São Paulo: Atlas, 2007 <https://www.ufpe.br/caahttp://knoow.net/cienceconempr/gestao/teoria-comportamental-de-lideranca/>.

NORTHOUSE, P. G. **Leadership: theory and practice** (5th ed. ed.). Thousand Oaks: Sage Publications, Inc. 2010.

NUNES, Kedma. **Teoria comportamental**, 2015. Disponível em: <https://pt.scribd.com/document/365372314/Resumo-a-Teoria-Comportamental>. Último acesso em 30 de Mar. 2019.

OSBORN, R. N., Hunt, J. G., & Jauch, L. R. (2008). Toward a contextual theory of leadership. *The Leadership Quarterly*, 13(6), 797–837. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00154-6](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00154-6).

PAGE, Don; WONG, Paul T. P. **A conceptual framework for measuring servant leadership**. Langley: Trinity Western University, 2000. Disponível em: <http://hci2010mmp.wiki.hci.edu.sg/file/view/Conceptual+Framework.pdf>. Último acesso em 13 mar. 2019.

PATTERSON, K. A. **Servant leadership: a theoretical model – servant leadership research roundtable proceedings**. Virginia Beach, VA: Regent University, 2003. Disponível em: [http://www.regent.edu/acad/global/publications/sl\\_proceedings/2003/patterson\\_servant\\_leadership.pdf](http://www.regent.edu/acad/global/publications/sl_proceedings/2003/patterson_servant_leadership.pdf). Último acesso em 13 mar. 2019.

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

SOARES, M. T. R. C. (Org.). **Liderança e desenvolvimento de equipes**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

SOUZA, M; VAN DIERENDONCK, D. Servant leaders as underestimators: theoretical and practical implications. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 38(2), p. 270-283, 2017.

SPEARS, L. C. **Reflections on leadership**: How Robert K. Greenleaf's theory of servant-leadership influenced today's top management thinkers. New York: John Wiley, 1995.

STONE, A; RUSSELL, R; PATTERSON, C. Transformational versus Servant Leadership: A Difference in Leader Focus. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 25, n. 4, p.349-361, 2004.

VAN DIERENDONCK, D; HEEREN I. Toward a research model of servant-leadership. **The International Journal of Servant-Leadership**, v. 2, p.147-169, 2006.

VAN DIERENDONCK, D; NUIJTEN, I. The Servant Leadership Survey: Development and Validation of a Multidimensional Measure. **Journal of Business and Psychology**, v. 26(3), p. 249-267, 2011.

VAN DIERENDONCK, D; NUIJTEN, I. The servant leadership survey: development and validation of a multidimensional measure. **Journal of Business and Psychology**, v. 26, p. 249-267, 2010.

WILSON, S. M., & Ferch, S. R. (2005), "**Enhancing resilience in the workplace through the practice of caring relationships**", *Organization Development Journal*, Vol.23 No.4, pp. 45-60.

YUKL, G. (2006). **Leadership in organizations**. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

<https://meuartigo.brasilecola.uol.com.br/administracao/lideranca-servidora-os-novos-lideres.htm>.

<https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/administracao/a-utilizacao-estrategica-da-lideranca-servidora-no-desempenho-organizacional/72204>.

## ANEXO A – TRADUÇÃO DO INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

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

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

## APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS



UNIVERSIDADE  
FEDERAL  
DE PERNAMBUCO



Prezado(a) colega,

Este questionário faz parte de um estudo que numa primeira parte se concretizará com o meu Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), possibilitando também uma análise e direcionamento do tema liderança. Não existem respostas certas ou erradas. O importante para a pesquisa é a sua sinceridade e seriedade para com as respostas. Assumo o compromisso de completa confidencialidade das informações fornecidas por você nesta pesquisa.

Muito obrigada por sua colaboração.

**Geizziane Letycia de F. S. Martins**  
Acadêmica de Administração na UFPE - CAA

### INSTRUÇÕES PARA O PREENCHIMENTO DO QUESTIONÁRIO

Todas as respostas deste questionário serão norteadas pela sua percepção sobre a temática da **Liderança**. O questionário possui **30** afirmações.

Na primeira coluna do questionário encontram-se listadas ações relacionadas ao comportamento de um(a) Líder. Cada ação será avaliada através da escala **IMPORTÂNCIA**, preciso que você indique, em sua percepção, qual o grau de importância que você atribui a cada ação listada. Considere a seguinte escala de alternativas:



- Marque 1 se você acha que é **NADA IMPORTANTE** este comportamento no líder.
- Marque 2 se você acha que é **POUCO IMPORTANTE** este comportamento no líder.
- Marque 3 se você acha que é **RAZOAVELMENTE IMPORTANTE** este comportamento no líder.
- Marque 4 se você acha que é **MUITO IMPORTANTE** este comportamento no líder.
- Marque 5 se você acha que é **EXTREMAMENTE IMPORTANTE** este comportamento no líder.

<b>AÇÃO</b>	<b>IMPORTÂNCIA</b>				
1. O líder fornecer informações necessárias para o liderado fazer bem o trabalho.	1	2	3	4	5
2. O líder encorajar o liderado a usar os talentos.	1	2	3	4	5
3. O líder ajudar o desenvolvimento do liderado ainda mais.	1	2	3	4	5
4. O líder encorajar sua equipe a apresentar novas ideias.	1	2	3	4	5
5. O líder se manter em segundo plano e dar créditos para os outros.	1	2	3	4	5
6. O líder responsabilizar os liderados pelo trabalho que realizam.	1	2	3	4	5
7. O líder criticar as pessoas pelos erros que cometeram em seu trabalho.	1	2	3	4	5
8. O líder assumir riscos mesmo quando não tem certeza do apoio de seus possíveis superiores.	1	2	3	4	5
9. O líder ser aberto sobre suas limitações e fraquezas.	1	2	3	4	5
10. O líder aprender com as críticas.	1	2	3	4	5
11. O líder enfatizar a importância de se concentrar no bem comum.	1	2	3	4	5
12. O líder dar ao liderado a autoridade para tomar decisões que facilitam o trabalho para ele.	1	2	3	4	5
13. O líder não buscar reconhecimento ou recompensas pelas coisas que ele faz pelos outros.	1	2	3	4	5
14. O líder responsabilizar o liderado por seu desempenho.	1	2	3	4	5
15. O líder manter uma atitude dura em relação às pessoas que o ofenderam no trabalho.	1	2	3	4	5
16. O líder assumir riscos e fazer o que precisa ser feito, a seu ver.	1	2	3	4	5
17. O líder ser frequentemente sensibilizado pelas coisas que ele vê acontecendo ao seu redor.	1	2	3	4	5
18. O líder tentar aprender com as críticas que recebe de seu superior.	1	2	3	4	5
19. O líder ter uma visão de longo prazo.	1	2	3	4	5
20. O líder permitir ao liderado resolver problemas em vez de apenas lhe dizer o que fazer.	1	2	3	4	5
21. O líder parecer gostar mais do sucesso de seus colegas do que o de si próprio.	1	2	3	4	5
22. O líder responsabilizar os liderados pela forma como lidam com um trabalho.	1	2	3	4	5
23. O líder ter dificuldade em esquecer as coisas que deram errado no passado.	1	2	3	4	5
24. O líder estar preparado para expressar seus sentimentos, mesmo que isso possa ter consequências indesejáveis.	1	2	3	4	5
25. O líder admitir seus erros para seu superior.	1	2	3	4	5
26. O líder enfatizar a responsabilidade social do trabalho da equipe.	1	2	3	4	5
27. O líder oferecer aos liderados muitas oportunidades de aprender novas habilidades.	1	2	3	4	5
28. O líder mostrar seus verdadeiros sentimentos para sua equipe.	1	2	3	4	5
29. O líder aprender com as diferentes visões e opiniões dos outros.	1	2	3	4	5
30. Se as pessoas expressarem críticas, o líder tentar aprender com isso.	1	2	3	4	5

Por favor, preencha as informações abaixo com seus dados:

1. Gênero: ( ) masculino ( ) feminino
2. Idade: \_\_\_\_\_ anos
3. Turno: ( ) manhã ( ) tarde ( ) noite
3. Período do curso \_\_\_\_\_
4. Há quanto tempo está cursando Administração? \_\_\_\_\_
5. Previsão de término do curso \_\_\_\_\_

Utilize, se desejar, o espaço abaixo para fazer comentários que achar pertinentes:

---

---

---

---

**MUITO OBRIGADA POR SUA COLABORAÇÃO!**