



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA SOCIAL
MESTRADO EM PSICOLOGIA SOCIAL

SAULO PEREIRA DE ALMEIDA

**TRADUÇÃO, ADAPTAÇÃO E VALIDAÇÃO DO
SERVANT LEADERSHIP QUESTIONNAIRE - SLQ (ESCALA DE LIDERANÇA
SERVIDORA - ELSE)
TRANSLATION, ADAPTATION AND VALIDATION OF
SERVANT LEADERSHIP QUESTIONNAIRE - SLQ (ESCALA DE LIDERANÇA
SERVIDORA - ELSE)**

São Cristóvão – Sergipe

2015

SAULO PEREIRA DE ALMEIDA

**TRADUÇÃO, ADAPTAÇÃO E VALIDAÇÃO DO
SERVANT LEADERSHIP QUESTIONNAIRE - SLQ (ESCALA DE LIDERANÇA
SERVIDORA - ELSE)**

**TRANSLATION, ADAPTATION AND VALIDATION OF
SERVANT LEADERSHIP QUESTIONNAIRE - SLQ (ESCALA DE LIDERANÇA
SERVIDORA - ELSE)**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social do Centro de Educação e Ciências Humanas da Universidade Federal de Sergipe como requisito final para obtenção do grau de Mestre em Psicologia Social.

Área de concentração: Processos sociais e relações intergrupais.

Orientador: Prof. Dr. André Faro Santos.

São Cristóvão – Sergipe

2015

COMISSÃO JULGADORA

Dissertação do discente Saulo Pereira de Almeida, intitulada **Tradução, adaptação e validação do *Servant Leadership Questionnaire* – SLQ (Escala de Liderança Servidora - ELSE)**, defendida e aprovada em 31/08/2015, pela banca examinadora composta pelos professores:

Prof. Dr. André Faro Santos
(Orientador)

Prof^a. Dr^a. Marley Rosana Melo de Araújo
(Membro interno)

Prof. Dr. Elder Cerqueira Santos
(Membro interno)

Prof^a. Dr^a. Sheyla Christine Santos Fernandes
(Membro externo – Universidade Federal de Alagoas)

“Só é lutador quem sabe lutar
consigo mesmo”
(Carlos Drummond de Andrade)

Agradecimentos

Ao fim deste ciclo, constatei uma correlação alta e significativa entre o (meu) esforço e a (minha) felicidade! Dei tudo de mim nessa jornada com a plena certeza de que cada fase seria válida para o meu crescimento pessoal e profissional.

Pela finalização desse processo, agradeço à minha noiva, Mércia, pelo apoio incondicional, pelas palavras e pelo silêncio. Te amo!

Aos meus pais, Francinete e Zé Maria, e a Camila pela família maravilhosa que possuo, pelo apoio emocional, formação e valores dados. Em certos momentos, pensar em vocês era a única coisa que me fazia seguir.

À Marley, pelo apoio, paciência e por tudo que compartilhamos e continuaremos a compartilhar. A minha formação como docente devo a você e o aprendizado desta fase será para toda a vida!

A André, pela disponibilidade, confiança e paciência. Sem suas orientações, seria impossível cumprir minhas atividades. Serei grato eternamente!

A Elder, pela participação na minha vida acadêmica e por ser uma referência como profissional para mim.

A Othon, pela amizade, conselhos e inspiração para seguir sempre em frente.

A Bruninha, Rodrigo C., Hugo, Bruno, Tia Ceidão e Tio Luciano, Patrícia M., Aninha, Moab, Bia, Luciana, Carol, Greice, Fernanda, Denys, Márcio M., Nicholas e Neto pela grande amizade e apoio a essa conquista, cada um a sua maneira.

A tia Mirian, Milena, Fábio e Evinha pela torcida e suporte.

Aos amigos do mestrado, especialmente a Andréa, Rodrigo M., Ariane, Felipe M., Cecília, Tayane e a turma de economia, pelo aprendizado e vivências nos últimos dois anos (e meio).

A Henio, Brenda, Carla e Edryenne pelo grande auxílio na coleta de dados. Sem vocês, eu estaria fazendo entrevistas até agora.

Aos docentes e funcionários do PPGPS, a POSGRAP e ao CNPq pelo suporte institucional e financeiro.

Às turmas da graduação em que ministrei aula, pela aprendizagem e pelo respeito ao meu papel como futuro docente.

Ao meu psicólogo Henrique, por manter minha autoconfiança e meu otimismo elevados. Cybele, obrigado pela indicação.

A Zanelli, pela inspiração no grande profissional que é e pelos diálogos sobre a área da psicologia organizacional.

RESUMO

O objetivo deste estudo foi traduzir, adaptar e validar o *Servant Leadership Questionnaire* (SLQ) a fim de criar a Escala de Liderança Servidora (ELSE) para o português brasileiro. Empreendeu-se um estudo psicométrico de corte transversal, com alunos, servidores efetivos e terceirizados da Universidade Federal de Sergipe, com mais de 18 anos, que possuísssem chefe imediato e estivessem trabalhando a no mínimo três meses na empresa atual. Utilizou-se um questionário sociodemográfico, a escala SLQ (traduzida e adaptada neste estudo), além de uma escala de satisfação com o trabalho (EST) e uma de liderança transformacional e transacional. Responderam aos instrumentos um total de 361 participantes, sendo 337 válidos (93%). Foram realizadas análises descritivas (médias, desvios-padrão e frequências) dos instrumentos utilizados e, para realizar a validade fatorial da ELSE, utilizou-se a Análise Fatorial Exploratória, com Fatoramento dos Eixos Principais e rotação *Promax*, além da avaliação da confiabilidade por meio do α de Cronbach (α). Para a análise de validade convergente, empregou-se a correlação de Pearson (r) entre as dimensões da ELSE e a Escala de Atitudes frente a Estilos de Liderança, que mensura os estilos de liderança transformacional e transacional. Para a análise preditiva, foi utilizada a Regressão linear (método *stepwise*) em que, no modelo proposto, as dimensões da ELSE eram variáveis independentes e a satisfação com a chefia (dimensão da EST) era a variável dependente. A análise de dados foi feita no *Statistical Package for Social Science* (SPSS), versão 19.0. A solução final apresentou 3 fatores, totalizando 47,7% de variância explicada do instrumento, a saber: (a) *Influência Visionária* ($\alpha = 0,87$; 9 itens), (b) *Abnegação* ($\alpha = 0,88$; 9 itens) e, (c) *Intendência Organizacional* ($\alpha = 0,83$; 5 itens). Foi possível constatar a validade convergente da nova escala, que apresentou correlações moderadas e significativas com a liderança transformacional. A validade preditiva também foi confirmada, visto que as dimensões da nova escala explicaram 48% da variância explicada da satisfação com a chefia. As limitações do estudo referem-se à: falta de grupos comparáveis e amostragem não-probabilística. Sugere-se para pesquisas futuras a investigação da estrutura fatorial encontrada neste estudo e o desenvolvimento de pesquisas correlacionais com a ELSE.

Palavras-chave: Liderança servidora, adaptação, estudos de validação, psicometria, língua portuguesa.

ABSTRACT

This study aimed to translate, adapt and validate the Servant Leadership Questionnaire (SLQ) to create the Escala de Liderança Servidora (ELSE) for the Brazilian Portuguese. It was undertaken a psychometric cross-sectional study with students and effective and outsourced employees of Federal University of Sergipe, with more than 18 years, possessing immediate boss and were working to at least three months in the current company. It used a sociodemographic questionnaire, the SLQ scale (translated and adapted in this study), besides of a job satisfaction's scale (EST) and a transformational and transactional leadership scale. The instruments were answered by 361 participants and 337 valid (93%). Descriptive analyzes were made (mean, standard deviation and frequency) of instruments used and, to accomplish the factorial validity of ELSE, used the Exploratory Factor Analysis, with Principal Axis of Factoring and Promax rotation, besides the reliability testing with the Cronbach's alpha (α). For the convergent validity analysis, used the Pearson correlation (r) between the dimensions of ELSE and the Escala de Atitudes frente a Estilos de Liderança, which measures the styles of transformational and transactional leadership. For predictive analysis, linear regression (stepwise method) was used in which, in the model proposed, the dimensions of ELSE were independent variables and satisfaction with the leader (belong to the EST) was the dependent variable. Data analysis was performed using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS), version 19.0. The final solution presented three factors, totaling 47.7% of explained variance of the instrument, namely: (a) Visionary Influence ($\alpha = .87$; 9 items), (b) Abnegation ($\alpha = .88$; 9 items), and (c) Organizational Stewardship ($\alpha = .83$; 5 items). The convergent validity of the new scale was determined, which showed moderate and significant correlations with the transformational leadership. The predictive validity also was confirmed, whereas the dimensions of the new scale explained 48% of the explained variance of satisfaction with the leader. Limitations of this study refer to: lack of comparable groups and non-probability sampling. It is suggested for future research to investigate the factor structure found in this study and the development of correlational studies with the ELSE.

Keywords: Servant leadership, adaptation, validation studies, psychometrics, Portuguese language.

SUMÁRIO

LISTA DE TABELAS	8
LISTA DE FIGURAS	9
1. INTRODUÇÃO	10
2. REVISÃO DE LITERATURA	14
2.1 Liderança.....	14
2.1.1 Abordagens da liderança	14
2.2 Liderança Servidora (<i>Servant Leadership</i>): Teoria e pesquisa	22
2.2.1 Conceito e principais características	22
2.2.2 Principais modelos teóricos	25
2.2.3 Medidas validadas e operacionalização	28
2.3 Adaptação e validação de instrumentos.....	37
3. OBJETIVOS	41
4. MÉTODO.....	42
4.1 Participantes	42
4.2 Instrumentos e procedimentos.....	44
4.3 Análise de dados.....	46
5. RESULTADOS	47
5.1 Adaptação da Escala de Liderança Servidora (ELSE)	47
5.2 Validação da Escala de Liderança Servidora (ELSE)	50
5.3 Validade convergente	55
5.4 Validade preditiva	56
6. DISCUSSÃO	58
7. CONCLUSÕES	66
REFERÊNCIAS	68
ANEXOS.....	75

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Comparação entre as teorias de Liderança Servidora, Liderança Transformacional e Troca Líder-Membro (adaptado de Barbuto & Wheeler, 2006).....	21
Tabela 2. A mensuração da liderança servidora (adaptado de Van Dierendonck, 2011)	36
Tabela 3. Aspectos sociodemográficos e laborais dos participantes ($n = 337$).....	44
Tabela 4. Processo de tradução com a criação da 1ª versão do instrumento ELSE adaptado para o português.....	48
Tabela 5. Avaliação pela Comissão de juízes e pelo público-alvo: 2ª versão do instrumento ELSE, em português	50
Tabela 6. Análise Fatorial Exploratória (Fatoramento do Eixo Principal – Rotação <i>Promax</i>) da ELSE	53
Tabela 7. Estatísticas descritivas e correlação de Pearson (r) entre os fatores da ELSE	55
Tabela 8. Dimensões da ELSE e categorias de participantes do estudo	55
Tabela 9. Correlação de Pearson (r) entre os fatores da ELSE e o estilo de liderança transformacional e transacional	56
Tabela 10. Sumário das regressões lineares para a satisfação com a chefia segundo as dimensões da liderança servidora	57

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Retenção de fatores a partir da linha de interpolação do Scree plot.	52
---	----

1. INTRODUÇÃO

A liderança se configura como um dos temas mais investigados na área do comportamento organizacional. Embora seja um fenômeno que desperte interesse de diversas áreas e possua uma infinidade de teorias que abordem como sua estrutura e funcionamento se desenvolvem, novos resultados continuam a surgir e questionamentos sobre a melhor forma de liderar ainda perduram. Busca-se, então, compreender o processo de influência de uma pessoa na orientação de indivíduos ou grupos para o alcance de objetivos tanto pessoais quanto organizacionais.

O conhecimento acumulado desde o início do século XX, propiciado por estudos realizados em diversas disciplinas como a psicologia, administração e ciências políticas (Avolio & Gardner, 2005; Avolio, Walumbwa, & Weber, 2009; Bass, 1990; Yukl & Van Fleet, 1992), propiciou que muito fosse conhecido sobre o fenômeno em questão. Importante destacar especificamente o aporte teórico e metodológico que a psicologia social ofereceu para a área do comportamento organizacional nos estudos sobre processos de grupos, comunicação, tomada de decisão, conflitos e liderança (Gomide Jr., Oliveira, & Siqueira, 2011), o que justifica o estudo do fenômeno na área da psicologia social.

Em revisão realizada por Yukl e Van Fleet (1992) e recentemente por Avolio, Walumbwa e Weber (2009), destaca-se que as definições de liderança são um tanto quanto arbitrárias e que controvérsias relacionadas à melhor definição do termo ocasionam confusão e divergências, mais até do que favorecem a novas descobertas. Os autores acreditam que as diferenças nas definições refletem a discordância a respeito da identificação de líderes, ou seja, sobre os aspectos que caracterizariam os líderes, além da natureza do processo de liderança em si.

A respeito das definições do termo, Yukl e Van Fleet (1992) entendem a liderança como um processo que envolve influência nos objetivos, tarefas e estratégias de um grupo ou organização, visando a conduzir os indivíduos a implementar essas estratégias e alcançar os objetivos determinados. Os autores assinalam ainda que o processo de influência impacta na manutenção e identificação do grupo com a cultura da organização. De acordo com Torres (1999), a liderança se refere ao processo pelo qual uma pessoa influencia outros membros do grupo em direção à realização dos objetivos organizacionais. Por outro lado, Greenleaf (1977), com sua visão mais

filosófica, afirma que um líder é visto essencialmente como um servo, dedicado aos indivíduos e grupos que pretende liderar.

Neste estudo, adota-se esta concepção de liderança, proposta por Greenleaf (1977), que compreende o fenômeno em questão como a capacidade de servir aos outros em busca de atingir seus objetivos. A escolha desta definição justifica-se por ser a que mais se aproxima do objetivo do estudo, uma vez que abrange aspectos como influência e confiança mútua, além da preocupação em servir aos subordinados.

Quanto aos aspectos citados, Mittal e Dorfman (2012), em seus estudos sobre adaptação transcultural, enfatizam que a influência é uma característica universal da liderança, embora a sua compreensão dependa da cultura em que o indivíduo está inserido. Ou seja, o “líder ideal” variará de acordo com os valores percebidos e preferidos pelos subordinados. Van Dierendonck (2011) aponta ainda a confiança como uma importante característica nos estudos da área, e que, por este motivo, também é essencial para o desenvolvimento de novas teorias e proposições.

A liderança Servidora é uma abordagem criada por Robert Greenleaf (1970) há mais de 40 anos, que, ao final dos anos 80, passou a ser comparada a outras teorias, como a teoria da troca líder-membro (Graen, 1976) e com a liderança transformacional (Bass, 1985), despertando o interesse de pesquisadores da liderança servidora na busca de operacionalizar os modelos da área para compreender as distinções entre as teorias (Barbuto & Wheeler, 2006; Mittal & Dorfman, 2012).

Com o desenvolvimento de escalas sobre a liderança servidora e a semelhança desta com outras abordagens da área, se fez necessário realizar análises fatoriais não só a fim de constatar a estrutura fatorial e fidedignidade dos instrumentos criados, mas também posicionar adequadamente a liderança servidora no conjunto de instrumentos de liderança existentes, a partir de validações convergente e discriminante (Barbuto & Wheeler, 2006; Pousa, 2014).

Quanto a tais procedimentos, Barbuto e Wheeler (2006) afirmam que é possível utilizar a escala de liderança transformacional e transacional (MLQ 5x), de Avolio, Bass e Jung (1999), e a escala LMX (*Leader Member Exchange*), construída e validada por Liden e Maslyn (1998). No entanto, tais escalas não foram validadas para o uso no Brasil. Considerando essa lacuna, Fonseca e Porto (2013) criaram um instrumento que avalia as atitudes frente a comportamentos do líder transformacional e do transacional, o que solucionou a falta de avaliação fidedigna quanto aos construtos.

Segundo Van Dierendonck (2011), como a Liderança Servidora é antecedente de variáveis como cidadania organizacional, comprometimento organizacional e satisfação no trabalho, tais construtos podem ser utilizados para a realização da validade preditiva. Portanto, neste estudo, foram utilizadas: a Escala de Atitudes frente a Estilos de Liderança (Fonseca & Porto, 2013) para a validade convergente, e a dimensão *satisfação com a chefia*, pertencente à Escala de Satisfação no Trabalho - EST (Siqueira, 2008), para a validade preditiva, visto que a liderança é o foco deste estudo.

É importante destacar que em nível nacional praticamente não existem estudos que explorem teórica ou empiricamente a Liderança Servidora (Costa, 2007; Diamante & Grahl, 2012; Germano & Sá, 2013; Martins, Rosa, Silva & Bustos, 2012; Viegas, 2009). Considerando a busca no *scielo.org*, por exemplo, com os seguintes descritores: “scale”, “servant”, “servant leadership”, “theoretical model”, “escala”, “liderança servidora”, não houve nenhum resultado. Com isso, busca-se com este estudo preencher uma lacuna quanto ao desenvolvimento da teoria no Brasil a partir da disponibilização de um instrumento a fim de incentivar a investigação empírica do construto a nível internacional.

Além disso, considerando que comportamentos específicos para a atuação do líder podem ser identificados, busca-se também contribuir com a atuação de gestores, tanto na busca de melhores relações interpessoais como no desenvolvimento da satisfação, do comprometimento e do desempenho dos subordinados no trabalho (Avolio, Walumbra, & Weber, 2009; Barbuto & Wheeler, 2006; Choudhary, Akhtar, & Zaheer, 2013; Han, Kakabadse, & Kakabadse, 2010; Morris, 2013). A partir do desenvolvimento de uma nova escala, pode-se implementar programas de treinamento para desenvolver as principais características e comportamentos do líder servidor, procurando inspirar e tornar aptos os subordinados na busca de servir aos colegas de trabalho e à organização.

Tais constatações foram feitas a partir de instrumentos que se pautaram, assim como este estudo, no modelo teórico de Spears (1995). Este autor procurou representar a liderança servidora em 10 atributos (escuta, empatia, cura, consciência, persuasão, conceitualização, previsão, intendência, comprometimento com o crescimento das pessoas, e construção da sociedade), pautando-se nos escritos por Robert Greenleaf. Considerando tal panorama, este estudo objetiva adaptar e validar para o português brasileiro a escala “*Servant Leadership Questionnaire*”, originando a Escala de Liderança Servidora (ELSE), com a determinação de suas características psicométricas.

A seguir, será apresentada a revisão de literatura da área, destacando: (a) o construto liderança e suas principais abordagens, estabelecendo um comparativo entre a liderança servidora e as demais teorias; (b) a liderança servidora, seus principais modelos teóricos e sistematizações, com ênfase no *Servant Leadership Questionnaire* (SLQ), desenvolvido por Barbuto e Wheeler (2006); e (c) o processo de adaptação e validação de instrumentos, com ênfase nas fases componentes, incluindo a utilização da Análise Fatorial Exploratória (AFE) para investigar a estrutura fatorial do novo instrumento. Posteriormente, apresentam-se os objetivos do estudo, o método utilizado (critérios de inclusão, instrumentos e procedimentos, além da coleta e análise de dados), os principais resultados quanto à adaptação e validação do novo instrumento, discussão e conclusões.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Liderança

Desde os estudos de Thomas Carlyle, no início do século XX, originando a teoria dos traços de liderança, houve interesse em investigar as características que melhor definiriam um líder, assim como o próprio processo relacional, que envolve a influência de uma pessoa sobre indivíduos e grupos.

Diversas abordagens foram desenvolvidas na tentativa de superar as limitações encontradas por estudos anteriores, gerando novos resultados, assim como dúvidas sobre como seria a melhor maneira de liderar. Com o desenvolvimento das teorias mais recentes, Avolio (2007) destaca uma mudança de perspectiva ao não descrever a liderança como uma característica ou diferença individual apenas, e sim como uma díade, algo compartilhado e relacional.

Em relação à definição, Yukl e Van Fleet (1992) entendem a liderança como um processo que envolve influência nos objetivos e tarefas de um grupo ou organização, visando conduzir os indivíduos a implementar estratégias para alcançar os objetivos determinados. De acordo com Hayden (2011), a liderança é compreendida como o processo pelo qual uma pessoa influencia sua equipe de trabalho a fim de cumprir suas metas e atividades. Segundo Greenleaf (1977), um grande líder é visto essencialmente como um servo. Ou seja, diferentemente de outras teorias, um líder é reconhecido *a priori* pela sua dedicação aos indivíduos e grupos que este pretende liderar, antes mesmo de exercer influência sobre eles.

Sendo assim, mesmo que existam teóricos que defendam a presença de alguns aspectos controversos nas definições sobre liderança, percebe-se que as mesmas encontram-se organizadas em torno de uma ideia-núcleo que remete à habilidade de um indivíduo conduzir outros a realizar ações de forma voluntária (Silva, 2006).

2.1.1 Abordagens da liderança

Na tentativa de explicar conceitualmente e operacionalmente o fenômeno da liderança, diversas teorias foram desenvolvidas, cada uma com um foco diferenciado. Quanto à classificação conceitual acerca da liderança, destacam-se as abordagens dos traços, comportamental, contingencial e carismática. No cenário atual, outras teorias

como a E-leadership (Zigurs, 2003) e a liderança dos sistemas complexos (Uhl-Bien & Marion, 2008), além da teoria intitulada liderança servidora, têm sido desenvolvidas sem estarem encaixadas no foco de uma única abordagem. A seguir, serão apresentadas as principais abordagens da liderança, assim como a teoria da liderança servidora.

Abordagem dos traços

A premissa básica desta abordagem se constitui em identificar, por meio de observação direta de indivíduos em situações grupais e da análise documental sobre grandes líderes, um conjunto de traços considerados relevantes para a efetividade em liderança. O estudo de Lewis Terman, datado de 1904, provavelmente foi o primeiro a abordar a teoria de traços na psicologia aplicada. Sua abordagem concluiu que um líder apresentaria o maior número de traços desejáveis de personalidade e de caráter e; que a liderança consistiria em uma combinação de traços que capacitariam um indivíduo a induzir outros a realizarem determinada tarefa (Bass, 1990).

Dentro dessa perspectiva, um grande número de atributos pessoais como gênero, idade e aparência foram investigados, assim como traços psicológicos e motivacionais, como autoritarismo, controle emocional, extroversão, autoconfiança e ambição. Tais estudos evidenciaram resultados por vezes contraditórios, uma vez que as correlações entre liderança e esses fatores apresentavam-se ora como positivas, ora como negativas (Yukl & Van Fleet, 1992).

Abordagem comportamental

Iniciou-se em 1950, modificando o foco da teoria dos traços e voltando-se para o comportamento dos líderes, observado tanto em laboratório quanto em campo. Essa abordagem desenvolveu-se a partir do pressuposto de que a motivação e o desempenho dos seguidores decorrem dos modelos de comportamentos apresentados pelo líder. A meta da abordagem comportamental, segundo Silva (2006), era identificar e mensurar padrões de comportamento e ações relevantes de liderança que elevam a moral e produtividade dos seguidores, examinando diferenças nos padrões de comportamento entre líderes eficazes e ineficazes.

Nesta abordagem, destacam-se os estudos realizados tanto pela Universidade de Ohio quanto pela Universidade de Michigan, em meados de 1940. Os pesquisadores de Ohio, representados por Fleishman, Harris e Burt, reuniram 1800 afirmações, a partir das quais desenvolveram o primeiro instrumento de medida de comportamento de

líderes, o Questionário de Descrição do Comportamento do Líder (*Leader Behavior Description Questionnaire*). Por meio de análises fatoriais, esses teóricos identificaram fatores que representavam duas categorias distintas de comportamento, denominadas ‘Estrutura de iniciação’ e ‘Consideração’, que não faziam parte de um mesmo contínuo.

De acordo com Avolio, Bass e Jung (1999), a ‘Estrutura de iniciação’ refere-se à extensão segundo a qual um líder define e estrutura as atividades do grupo, organizando-as de forma que as metas estabelecidas sejam alcançadas. Por outro lado, a ‘Consideração’ diz respeito ao comportamento do líder de demonstrar preocupação com o bem-estar dos membros do grupo, buscando estabelecer relações de amizade e suporte com os mesmos. Na mesma época, em Michigan, estudiosos como Kahn, Katz, Bowers, Seashore e Likert também buscaram identificar características de comportamento que estariam relacionadas à efetividade do líder. Tais pesquisadores observaram, como em Ohio, duas dimensões distintas de comportamento, a saber: ‘Orientação para o empregado’ e ‘Orientação para a produção’, semelhantes à ‘Consideração’ e ‘Estrutura de iniciação’, respectivamente.

Abordagem contingencial

Nesta abordagem, considera-se o modo como os fatores situacionais alteram comportamentos particulares do líder, bem como os estilos de liderança. A premissa básica é que nenhum traço, comportamento ou estilo resultam, isoladamente, na efetividade da liderança. O aspecto central dessa abordagem consiste, portanto, na adequação entre o estilo de liderança e a situação que o líder enfrenta (Dorfman, 1996). De acordo com Avolio e Gardner (2005), os líderes devem identificar corretamente as características críticas e comportamentos exigidos em cada situação e então serem suficientemente flexíveis para atuar de acordo com a necessidade.

Deste modo, pesquisadores que adotam a abordagem contingencial caracterizam-se por reconhecerem a função moderadora das variáveis situacionais nas relações entre os atributos e a efetividade do líder (Yukl & Van Fleet, 1992). Suas principais propostas foram a teoria contingencial (Fiedler, 1971), Teoria Caminho-meta (House, 1971), Teoria da Troca Líder-Membro (Graen, 1976), e Teoria do Ciclo Vital (Hersey & Blanchard, 1982).

Proposto por Fiedler, a teoria contingencial se estrutura sobre o pressuposto de que a situação, especificamente a sua favorabilidade, exerce função moderadora nas relações entre estilos de liderança e desempenho do grupo. Fiedler (1971) denominou

favorabilidade da situação ou controle situacional o grau de controle e influência que o líder pode exercer sobre o grupo. Para tanto, desenvolveu o *Least Preferred Co-Worker Scale* (Questionário do Colega de Trabalho Menos Preferido), buscando mensurar se o estilo era orientado para os relacionamentos ou para as tarefas. Neste sentido, Fiedler (1971) propõe três dimensões, segundo as quais o grau de favorabilidade poderá ser avaliado, a saber: (a) relacionamento líder-membro; (b) estrutura da tarefa; e (c) poder da posição. Tais dimensões combinadas geram situações em que um líder pode ter maior, moderado ou baixo controle.

Já a teoria caminho-meta, criada por House (1971), surgiu a fim de conciliar os achados relacionados aos comportamentos do líder, especificando classes de variáveis situacionais que moderem as relações entre tais estilos e seus efeitos na satisfação e desempenho dos funcionários. Esta teoria pressupõe como função básica do líder ajudar os seguidores a atingir suas metas, fornecendo-lhes apoio necessário (House & Aditya, 1997). Segundo Bass (1990), ao clarificar as metas, o líder motivará os membros, despertando nestes um desejo de se esforçar para a obtenção de um melhor desempenho, aumentando, conseqüentemente, a satisfação com o trabalho. Tal motivação dependerá de variáveis contingenciais como o grau de estruturação da tarefa, o ambiente organizacional e atributos dos subordinados, como experiência e capacidade.

Proposta por George Graen em 1976, a teoria da troca líder-membro investiga o desenvolvimento e efeito de relações diádicas estabelecidas isoladamente entre superiores e subordinados. Pressupõe que a existência de relacionamentos de alta qualidade caracterizados por um elevado nível de influência e confiança mútua resultará em baixos índices de rotatividade, alto desempenho dos subordinados, comportamentos de civismo, maior satisfação e comprometimento (House & Aditya, 1997). Embora a teoria não especifique cada um destes fatores, ressalta que o comportamento do subordinado contribui para que o líder demonstre comportamento de apoio, delegue aos subordinados certa autonomia para executar suas tarefas e encoraje a influência mútua (House & Aditya, 1997; Silva, 2006).

Hersey e Blanchard (1982) desenvolveram a teoria do ciclo vital que se baseia nos estilos: (a) diretivo, em que os comportamentos do líder estão orientados para as tarefas, e (b) sócio-emocional, que se refere aos comportamentos orientados para as relações e maturidade do seguidor para desempenhar tarefas. Eles defendem que o estilo de liderança utilizado dependerá da combinação entre características da situação e o nível de maturidade dos seguidores, definido por House e Aditya (1997) como o “grau

de disposição e entusiasmo apresentados pelos seguidores para enfrentar as tarefas do grupo” (p. 423). Com o retorno do foco mais voltado para as características do líder, foi desenvolvida a abordagem carismática de liderança, com destaque para a teoria da liderança transformacional e transacional, criada por Burns (1978), e posteriormente aprimorada por Bass (1985), apresentadas a seguir.

Abordagem carismática

As chamadas teorias carismáticas apresentam-se como uma tendência que emergiu nos estudos de liderança a partir da segunda metade dos anos 70, estruturada sobre o conceito-chave carisma, definido por Bass (1990) como “um processo por meio do qual o líder influencia os seguidores despertando fortes emoções e sentimentos de identificação” (p. 2). A característica comum a esta abordagem reside no fato de que buscam explicar como determinados líderes são capazes de alcançar níveis extraordinários de motivação, respeito, confiança, dedicação e desempenho dos subordinados, bem como a identificação com a sua visão e valores, afetando a satisfação e o desempenho dos subordinados (House & Aditya, 1997). Para Dorfman (1996), as teorias da abordagem carismática contribuem para explicar o marcante impacto emocional que líderes de sucesso costumam obter na busca por comprometimento com a organização, focando na natureza carismática e visionária da liderança eficaz.

Burns (1978) foi o primeiro teórico a identificar os estilos de liderança transacional e transformacional e a propor uma teoria que diferenciasse os dois conceitos, baseando-se na análise qualitativa da biografia de grandes líderes políticos e em sua experiência. Posteriormente, Bass (1985) aprimorou tais conceitos para que pudessem ser aplicados nas pesquisas em liderança, sendo que, a partir de então, diversos pesquisadores demonstraram interesse nessa teoria, realizando estudos teóricos e empíricos que contribuíram para a sua consolidação (Judge & Piccolo, 2004; Wiza & Hlanganipai, 2014).

Ao investigar comportamentos que expressam a liderança transformacional, Bass (1990) identificou quatro dimensões constitutivas, às quais denominou de: (a) carisma (exibir comportamentos dignos de admiração); (b) motivação inspiradora (agregar valor ao trabalho, como forma de motivar); (c) estimulação intelectual (buscar expandir o potencial e habilidade dos seguidores); e (d) consideração individual (considerar as necessidades e preocupações dos subordinados).

O estilo de liderança transacional enfatiza o cumprimento de tarefas, o alcance de metas e a relevância da relação entre desempenho e recompensa, por intermédio do *feedback*, a fim de manter a motivação dos subordinados. As trocas realizadas pelo líder transacional baseiam-se em recompensas que o líder providencia em troca da determinação e comprometimento dos subordinados (Avolio, Bass, & Jung, 1999). O líder transacional cumpre ainda o papel de controlar tarefas, estabelecer e gerenciar metas organizacionais e monitorar recompensas dirigidas aos membros (Bass, 1990).

Bass (1990) esclarece que a distinção entre os dois estilos reside nas trocas efetuadas entre líderes e seguidores. Líderes transformacionais oferecem aos seguidores propósitos mais elevados, traduzidos por valores morais como justiça, liberdade e igualdade, que transcendem as metas de curto prazo e focam em necessidades intrínsecas. Já líderes transacionais, por sua vez, focam exclusivamente na troca de recursos, concedendo recompensas aos seguidores mediante a apresentação dos comportamentos desejados.

Os teóricos Avolio e Gardner (2005) defendem que um estilo de liderança efetivo esteja estreitamente relacionado aos comportamentos articulados pelos estudiosos de Ohio e Michigan, posição também compartilhada por Judge e Piccolo (2004), que entendem a liderança transacional e transformacional, respectivamente, como uma evolução das dimensões ‘Estrutura de iniciação’ e ‘Consideração’.

Burns (1978) teorizou que os dois estilos de liderança deviam ser considerados extremidades opostas de um mesmo contínuo, ou seja, o líder adota apenas o estilo transacional ou o transformacional. Bass (1985), entretanto, modifica o antigo paradigma, sugerindo que embora sejam dois processos distintos, as lideranças transformacional e transacional não são mutuamente excludentes, o que permite que um mesmo líder utilize ambos os estilos em diferentes situações. Esta visão recebeu apoio de vários teóricos, que defendem que os dois estilos são complementares e, portanto, podem ser apresentados pelo mesmo líder concomitantemente (Howell & Avolio, 1993; Silva, 2006; Wiza & Hlanganipai, 2014). Para Bass (1985), ambos os estilos devem se integrar na busca por metas e objetivos estabelecidos. Sendo assim, os melhores líderes seriam aqueles que apresentassem os dois estilos de forma integrada.

Com isso, é importante destacar as contribuições das teorias carismáticas para a compreensão do processo de liderança. Essas contribuições relacionam-se ao fato de ressaltarem a importância das respostas afetivas dos membros para com seus líderes,

valorizarem os processos e a administração do significado e reconhecerem os processos de liderança como imersos na cultura da organização (Yukl & Van Fleet, 1992).

Teoria da Liderança Servidora (Servant Leadership Theory)

Apresentada como uma teoria recente, considerando a literatura acerca da área, a Liderança Servidora foi criada em meados dos anos 70 por Robert Greenleaf e não obteve tanto sucesso quanto as teorias contingenciais e as carismáticas nos anos seguintes. Isso se deu mais pelo fato da teoria da Liderança Servidora, em sua essência, retornar aos paradigmas das teorias dos traços de liderança, uma vez que tal teoria se encontra centrada nas características do líder. No entanto, pelo papel desempenhado pelo líder servidor, sua responsabilidade moral e sua capacidade de inspirar pessoas a partir dos comportamentos de dedicação ao outro, tal teoria se aproxima também da abordagem carismática.

Estudos mais aprofundados (Barbuto & Wheeler, 2006; Graham, 1991; Howell & Avolio, 1993; Laub, 1999; Page & Wong, 2000; Russel & Stone, 2002; Spears, 1995) comprovam isso, apresentando semelhanças entre a liderança servidora e a liderança transformacional (Bass, 1985), assim como com a teoria da troca líder-membro (Graen, 1976), o que despertou o interesse de pesquisadores da área quanto à teoria, empenhando esforços nos últimos 20 anos na busca de operacionalizar os modelos teóricos até então desenvolvidos.

Nos últimos anos, diversas classificações e estruturações da Liderança Servidora foram propostas, baseadas nos escritos de Greenleaf, sendo estes desacordos e divergências cruciais para a não perpetuação da teoria, visto que a todo momento novas formas de compreender o construto foram criadas. Graham (1991) corrobora esta ideia afirmando que maior atenção tem sido dada às bases conceituais e desenvolvimento da Liderança Servidora como uma construção viável. No entanto, o exame empírico da teoria tem sido dificultado pelas divergências teóricas.

Autores como Avolio e Gardner (1995), Bass (2000), Graham (1991) e, Page e Wong (2000) conseguiram destacar distinções cruciais entre a liderança transformacional e a Servidora, pois esta: (a) centra-se mais no desenvolvimento moral, buscando servir e valorizar o bem comum, reconhecendo sua responsabilidade frente aos demais e à sociedade, e (b) busca gerar sabedoria e autonomia nos subordinados, tornando-os propensos a se tornarem, também, servidores, atuando como agentes morais no trabalho e na sociedade.

Com relação à teoria da troca líder-membro (LMX), de Graen (1976), esta também compartilha alguns princípios com a liderança servidora, especificamente quanto ao processo relacional de qualidade entre o líder e liderado. Entretanto, Barbuto e Wheeler (2006) afirmam que a teoria de Graen (1976) não captura outros aspectos importantes da liderança servidora, tais como a humildade, a integridade moral e o incentivo ao desenvolvimento da organização e da sociedade. Importante destacar que essas distinções teóricas entre as lideranças servidora, transformacional e LMX foram confirmadas empiricamente pelo estudo de Liden, Wayne, Zhao e Henderson (2008). Outras diferenças entre as teorias podem ser visualizadas na Tabela 1, originalmente apresentada por Barbuto e Wheeler (2006).

Tabela 1

Comparação entre as teorias de Liderança Servidora, Liderança Transformacional e Troca Líder-Membro (adaptado de Barbuto & Wheeler, 2006)

	Liderança Servidora	Liderança Transformacional	Teoria Troca Líder-Membro
Natureza	Normativa	Normativa	Descritiva
Papel do líder	Servir seguidores	Inspirar seguidores a atingir objetivos organizacionais	Desenvolver relações positivas com seguidores
Papel do seguidor	Tornar-se sábio, livre e autônomo	Atingir objetivos organizacionais	Desenvolver relações positivas com líderes
Componente moral	Explícito	Inespecífico	Inespecífico
Resultados esperados	Satisfação, desenvolvimento e comprometimento dos seguidores para servir; melhoria social	Objetivos congruentes, maior dedicação, satisfação e produtividade; ganhos organizacionais	Satisfação, confiança mútua e maior dedicação (alto LMX)
Nível individual	Desejo de servir	Desejo de liderar	Desejo de se relacionar
Nível interpessoal	Líderes servem seguidores	Líderes inspiram seguidores	Líderes se relacionam com seguidores
Nível grupal	Líder serve ao grupo para conhecer as necessidades dos membros	Líder une o grupo para atingir os objetivos dos membros	Líder desenvolve diferentes relações com cada pessoa
Nível organizacional	Líder prepara a organização para servir à sociedade	Líder inspira seguidores a atingir objetivos organizacionais	Inespecífico
Nível societal	Líder deixa legado positivo para a melhoria da sociedade	Líder inspira a nação/sociedade a atingir objetivos articulados	Inespecífico

Uma vez apresentada breve revisão sobre o construto liderança e suas abordagens, com a distinção entre a liderança servidora e outras teorias, apresenta-se, a seguir, a literatura específica sobre Liderança Servidora, desde sua conceituação,

principais características e modelos teóricos, até sua operacionalização, com ênfase no *Servant Leadership Questionnaire* (SLQ) e sua adaptação para outras culturas.

2.2 Liderança Servidora (*Servant Leadership*): Teoria e pesquisa

2.2.1 Conceito e principais características

Uma série de novas abordagens sobre liderança, como a liderança autêntica (Avolio & Gardner, 2005) e a liderança ética (Brown, Trevino, & Harrison, 2005), surgiram no passado recente após muitas dificuldades em vincular o conhecimento teórico acerca do fenômeno ao mundo dos negócios. Foi justamente o declínio da confiança na liderança em capacitar os gestores a negociar com qualidade, em meados dos anos 90, que levou ao aumento do interesse na teoria da Liderança Servidora, a qual promove a criação do autointeresse dos líderes na busca de melhoria e desenvolvimento de seus liderados (Mittal & Dorfman, 2012; Van Dierendonck, 2011).

No momento em que as abordagens contingencial e carismática dominavam a área da liderança, surgiu a Liderança Servidora, originando-se nos escritos de Greenleaf (1970), tendo bases no cristianismo e na filosofia. Greenleaf (1977) destaca a ideia do conceito especificando uma menção da Bíblia, no seguinte trecho: "...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..." (Mt 20: 26-28).

A literatura acerca da liderança servidora tomou emprestado ainda termos psicológicos, tais como crescimento pessoal, autoconsciência, e identificação, combinados com os conceitos de organização plana e visão compartilhada (Page & Wong, 2000). A liderança servidora incorpora ainda ideais de emancipação, qualidade total, formação de equipes e gestão participativa, além da ética ao servir (Russel & Stone, 2002).

No Brasil, o termo 'servidor' não é de simples compreensão, considerando a natureza dos comportamentos do líder dito servidor, pois o termo até representa isoladamente a ideia de servir, porém quem o pratica seriam serventes, criados ou domésticos (Weiszflog, 2012). A ideia do termo estaria associada também à servidão, que na língua portuguesa relaciona-se ao estado ou condição de servo ou escravo (Weiszflog, 2012). No entanto, o significado da palavra no contexto da atuação de

líderes em âmbito organizacional, representando o líder servidor cunhado na literatura internacional, se refere à ideia de abnegação, dedicação, obsequiar, em que há um comportamento altruísta em prol dos demais que atuam na organização.

Como afirma Spears (2010), esta teoria da liderança enfatiza o "aumento da servidão aos outros. É uma abordagem holística para o trabalho, promovendo um senso de comunidade e partilha do poder na tomada de decisão" (p. 3). De acordo com Greenleaf (1970, 1977), para ser um bom líder servidor, a pessoa deve buscar servir primeiro aos subordinados. Essa característica diferencia uma pessoa que busca servir antes de mais nada e alguém que se acha um líder nato, provavelmente devido à necessidade deste de adquirir bens materiais (Spears, 2010).

Quanto a reconhecer e avaliar um líder como servidor, Greenleaf (1977) afirma:

...o melhor teste, e difícil de administrar, é: será que o servo faz uma pessoa crescer? E esta pessoa, ao ser servida, torna-se mais saudável, mais sábia, mais livre, mais autônoma, sendo provável que ela também se torne serva? E quanto ao efeito sobre os menos favorecidos na sociedade, eles vão se beneficiar, ou, pelo menos, não serão prejudicados? (p. 4).

Segundo Brown, Trevino e Harrison (2005), a liderança servidora procura obter meios para a criação de uma cultura e clima organizacional eficazes que podem moderar relações entre o raciocínio moral e comportamento ético. Graham (1991) argumenta que a liderança servidora incentiva o desenvolvimento, para que a organização possa funcionar pautada em relações éticas e morais, tornando os seguidores agentes morais autônomos. De acordo com o autor, os comportamentos do líder servidor contribuem ainda para a aprendizagem social dos subordinados que, por sua vez, também podem tornar-se líderes, devido ao contágio. Segundo Reed, Vidaver-Cohen e Colwell (2011), o líder servidor é chamado a liderar muitas vezes pelos demais através de sua propensão de servir às pessoas, à organização e à comunidade.

Quanto à definição, Page e Wong (2000) entendem a liderança servidora como o ato de servir aos outros, "investindo no seu desenvolvimento e bem-estar para o benefício da realização de tarefas e metas para o bem comum" (p. 2). Outra definição descreve-a como "distanciar-se do uso de poder, influência e posição para servir aos outros, e, utilizar instrumentos para autorizar, permitir e incentivar aqueles que estão dentro do seu círculo de influência" (Rude, 2003, p. 4).

Quanto ao líder servidor, esse pode ser entendido como um líder cujo principal objetivo é servir aos outros, com investimentos no desenvolvimento e bem-estar dos subordinados, beneficiando-os ao realizar tarefas e metas para o bem comum (Patterson, 2003; Van Dierendonck, 2011). Ele é regido pela orientação de criar oportunidades dentro da organização para auxiliar os subordinados a se desenvolverem. A atitude orientada ao outro abre caminho para relações fortes e confiáveis dentro da organização.

A falta de uma definição única de liderança servidora deu origem a muitas interpretações, o que originou uma ampla gama de comportamentos (Van Dierendonck, 2011). Mesmo assim, alguns estudos, como o de Page e Wong (2000) e o de Van Dierendonck (2011), objetivaram apresentá-los a fim de buscar melhor entendimento do que se pode esperar do líder servidor.

Page e Wong (2000) buscaram elencar os comportamentos do líder servidor, utilizando como critério o caráter e as intenções do mesmo. Segundo os autores, espera-se que o líder servidor: (a) Objetive servir aos outros; (b) auxilie os subordinados a avançar ao seu potencial máximo, minimizando o seu próprio potencial e exaltando o dos demais; (c) trate com respeito colegas de trabalho, trabalhando em conjunto para cumprir tarefas e tomar decisões de forma compartilhada; (d) interaja com os outros mantendo a comunicação aberta; (e) crie uma atmosfera que possibilite aos demais perceberem que o desenvolvimento deles está sendo encorajado; (f) procure ouvir e compreender os subordinados antes de tomar decisões, aprendendo com eles; (g) incentive a comunicação e reconheça o trabalho dos demais pelos resultados alcançados; (h) capacite e invista nos subordinados, procurando desenvolvê-los; (i) ofereça suporte a ideias por meio da lógica e da persuasão; (j) preste contas a toda organização; (k) aplique avaliações pessoais a fim de melhorar o próprio desempenho; e (l) desenvolva a liderança nos seguidores como uma prioridade.

Van Dierendonck (2011), em sua revisão de literatura sobre o tema, conseguiu identificar 44 características sobrepostas em diversos modelos teóricos sobre liderança servidora, o que torna difícil a operacionalização do fenômeno. Considerando que todos os modelos têm seus pontos fortes e fracos, Van Dierendonck (2011) distinguiu seis características-chave do comportamento do líder servidor: (a) capacitar e desenvolver pessoas (refere-se à motivação e ao foco em fazer com que as pessoas cresçam pessoalmente e profissionalmente); (b) humildade (capacidade de colocar suas próprias realizações e talentos em uma perspectiva de pouco destaque); (c), autenticidade (expressar-se de maneira congruente com pensamentos e sentimentos); (d) aceitação

interpessoal (capacidade de compreender e experimentar os sentimentos dos outros, além de relevar erros e não agir com rancor futuramente); (e) fornecer orientação (a fim de garantir que as pessoas saibam o que se espera delas, o que é benéfico para os empregados e para a organização); e (f) intencionalidade (vontade de servir e assumir a responsabilidade da instituição em vez de prezar pelo controle e autointeresse).

Mesmo com limitações na definição do construto e na eleição das principais características, percebe-se que a liderança servidora parte de uma premissa relacional, em que o ato de servir prevalece nos conceitos, buscando sempre desenvolver os seguidores a fim de atingir os objetivos organizacionais. As características apontadas por Page e Wong (2000) e Van Dierendonck (2011) oferecem uma visão geral do comportamento do líder servidor. Por isso, a seguir serão apresentados os principais modelos sobre liderança servidora, com ênfase ao modelo de Spears (1995), por ser o mais importante e também por ser o aporte teórico desta pesquisa e do estudo original do SLQ.

2.2.2 Principais modelos teóricos

Considerando o arcabouço teórico desenvolvido acerca da liderança servidora, pode-se destacar que os principais modelos teóricos propostos até então foram: (a) Spears (1995); (b) Patterson (2003); (c) Russel e Stone (2002); (d) Farling, Stone e Winston (1999); (e) Winston (2003); (f) Nwogu (2004); e (g) Matteson e Irving (2006). É importante frisar que essa diversidade de modelos foi criada devido à falta de consenso quanto aos principais componentes do construto, causada principalmente pela falta de suporte empírico da área, o que vem sendo cada vez mais minimizado (Van Dierendonck, 2011)

Spears (1995) é o autor mais influente para traduzir as ideias de Greenleaf quanto às características do líder servidor, por ter sido ex-diretor do *Greenleaf Center* para a liderança servidora. Spears (1995), com trabalho aprimorado em 2010, compreende que os escritos de Greenleaf incluem 10 atributos principais da Liderança Servidora, a saber:

- (1) ouvir (ênfase na importância da comunicação buscando identificar o interesse das pessoas);
- (2) empatia (esforçar-se para entender e simpatizar com os demais);

- (3) cura (capacidade de auxiliar emocionalmente os seguidores, garantindo integridade);
- (4) consciência (auxílio no entendimento das questões que envolvem a ética, poder e valores);
- (5) persuasão (influenciar os outros a partir de argumentos e não pelo poder posicional);
- (6) conceituação (trata-se de uma característica visionária, em que o líder busca pensar além das atividades operacionais do dia-a-dia);
- (7) previsão (permite ao líder entender as lições do passado, a realidade atual, bem como as prováveis consequências no futuro das decisões atuais);
- (8) intendência (garantir credibilidade ao servir às necessidades dos outros);
- (9) compromisso com o crescimento das pessoas (alimenta e reconhece a enorme responsabilidade de fazer tudo em seu poder para nutrir o crescimento pessoal e profissional dos colaboradores e colegas);
- (10) construção da comunidade (compromisso com a construção e manutenção das relações entre a organização e a sociedade que está inserida).

Entretanto, Spears nunca testou empiricamente o seu modelo, diferenciando os aspectos característicos do líder servidor e os resultados da liderança servidora. Contudo, tal modelo serviu de suporte teórico para o desenvolvimento do SLQ, de Barbutto e Wheeler (2006), e para o desenvolvimento, neste estudo, de uma nova escala de liderança servidora.

Outro modelo desenvolvido foi o de Patterson (2003), que abrange sete dimensões. Patterson apresentou a teoria como uma extensão da teoria da liderança transformacional, sendo que a autora buscou acrescentar características que não foram discutidas na referida teoria como os fenômenos de amor, humildade, altruísmo e a visão voltada para os seguidores. Devido a isso, o modelo de liderança servidora incluiu as seguintes dimensões: amor *agapao*, humildade, altruísmo, visão, confiança, concessão e serviço. Mesmo assim, o modelo negligencia o aspecto diretivo do ato de liderar, não citando, por exemplo, aspectos como influência, persuasão e capacitação dos subordinados.

Um dos modelos mais extensos é o de Russell e Stone (2002), que se pautaram em Spears (1995), ao menos para contrapor o modelo, e Greenleaf (1977), afirmando que era possível distinguir 20 atributos da liderança servidora, o que caracteriza a falta

de parcimônia do modelo. Tais atributos foram distinguidos em duas categorias: (a) funcionais (9 atributos), em que constavam os componentes de maior destaque na literatura da área, e (b) adicionais (11 atributos). Os atributos funcionais são: visão, honestidade, integridade, confiança, serviço, modelagem, pioneirismo, apreciação aos outros e capacitação.

Farling, Stone e Winston (1999) desenvolveram outro modelo que possuía cinco dimensões, enfatizando o efeito cíclico que cada dimensão exercia sobre a outra, ou seja, o líder servidor se desenvolve de acordo com a ordem com que as características estão apresentadas a seguir: visão, influência, credibilidade, confiança e, serviço.

Existem ainda outros modelos de liderança servidora na literatura, sendo que até então não obtiveram grande sucesso nos estudos da área. O modelo de Winston (2003), por exemplo, inspirado nas 7 virtudes de Patterson (2003), procurou destacar a importância dos liderados nas dimensões propostas para a liderança servidora, sob o pretexto da liderança ser um processo relacional e não poder considerar apenas as características do líder. Também existe o modelo proposto por Nwogu (2004), baseado nos modelos de Patterson (2003) e Winston (2003), em que o autor busca não apenas destacar as características do líder e dos liderados, mas também os resultados dessa relação, dando ênfase ao comprometimento organizacional, tornando muito complexa a relação entre as dimensões e dificultando a operacionalização do construto.

Outro modelo foi desenvolvido por Matteson e Irving (2006), que por sua vez pautaram-se nos modelos teóricos de Spears (1995) e Patterson (2003), e empírico de Laub (1999), buscando focar essencialmente sobre o caráter e o comportamento exibido por líderes servidores. A proposta integradora construiu três dimensões quanto ao líder servidor: traços de caráter ontológico, mentalidade atitudinal e ações comportamentais, sendo difícil de ser operacionalizado devido às definições das dimensões.

Observa-se, em geral, alguma sobreposição entre as dimensões de liderança servidora apresentadas nos modelos. Isso se deve a enfoques diferenciados e que as dimensões propostas nos modelos, em sua maioria, possuem uma relação específica entre elas, demonstrando a particularidade de cada modelo e diferentes modos de perceber como o fenômeno da liderança servidora acontece.

Percebe-se ainda que os modelos apresentados guardam semelhanças com a teoria da liderança transformacional de Bass (1985), sendo que o desenvolvimento de instrumentos na área foi crucial para estabelecer de vez a diferenciação entre as teorias. Até a época da proposição dos principais modelos (Spears, 1995; Patterson, 2003;

Russel & Stone, 2002), pouquíssimos estudos de validação tinham sido feitos para indicar o melhor conjunto de dimensões para interpretar o construto. Por isso, considerando o objetivo do estudo, serão apresentadas as principais medidas validadas de liderança servidora, dando ênfase para o SLQ, de Barbuto e Wheeler (2006), instrumento escolhido para ser adaptado e validado para o Brasil.

2.2.3 Medidas validadas e operacionalização

Atualmente, a literatura possui medidas que enfatizam determinadas características e renegam outras, não sendo possível encontrar nenhum instrumento que contenha todas as principais características, considerando os trabalhos, por exemplo, de Van Dierendonck (2011), Page e Wong (2000) e Spears (1995, 2010). Infelizmente, o fato de vários pesquisadores desenvolverem suas próprias medidas faz com que a teoria perca, em alguma medida, credibilidade (Page & Wong, 2000; Van Dierendonck, 2011) e isso dificulte a divulgação e a propagação de uma abordagem mais forte, porém, incentiva a novos desenvolvimentos.

Com o intuito de destacar as medidas mais relevantes da área, assim como fez Pousa (2014), serão apresentadas escalas que passaram por processos de validação a partir de Análises Fatoriais Exploratórias e/ou Confirmatórias (Field, 2009; Pasquali, 2010; Tabachnick & Fidell, 2007), com ênfase, ao final, para a validação do *Servant Leadership Questionnaire* (SLQ), de Barbuto e Wheeler (2006). Tais escalas são: (a) Laub (1999); (b) Dennis e Winston (2003); (c) Ehrhart (2004); (d) Dennis e Bocarnea (2005); (e) Sendjaya, Sarros e Santoja (2008); (f) Liden, Wayne, Zhao e Henderson (2008); e (g) Barbuto e Wheeler (2006). Importante destacar que o estudo de Sendjaya, Sarros e Santoja (2008) é o único produzido fora dos Estados Unidos, especificamente na Austrália.

Laub (1999)

Pautado essencialmente em Greenleaf (1977) e Spears (1995), Laub (1999) utilizou o método Delphi a fim de criar definições sobre a liderança servidora a partir das principais características encontradas na literatura. No processo, foram identificadas 60 características, então agrupadas em seis dimensões: (a) valorização das pessoas; (b) desenvolvimento de pessoas; (c) construção da comunidade; (d) autenticidade; (e) fornecimento de liderança; e (f) partilha da liderança.

Após alguns refinamentos, uma versão inicial do instrumento foi submetida a um pré-teste com 22 respondentes de duas universidades. O instrumento foi ajustado com 73 itens e posteriormente respondido por 828 pessoas de 41 organizações a fim de realizar uma Análise Fatorial Exploratória (AFE), que obteve alfa de 0,98, sugerindo a unidimensionalidade do construto. Mesmo assim, o autor decidiu utilizar a solução final encontrada nas análises fatoriais realizadas, que encontrou as seis dimensões hipotetizadas: (1) valorização de pessoas ($\alpha = 0,91$); (2) desenvolvimento de pessoas ($\alpha = 0,90$); (3) construção da comunidade ($\alpha = 0,90$); (4) autenticidade ($\alpha = 0,93$), (5) fornecimento da liderança ($\alpha = 0,91$); e (6) partilha da liderança ($\alpha = 0,93$). Em seguida, a escala foi reduzida para 60 itens, mantendo a mesma confiabilidade, a fim de simplificar e reduzir o tempo de preenchimento da mesma, eliminando itens que possuíam baixa correlação com a escala em geral. Foi realizada validação preditiva, com correlação moderada e significativa com a satisfação no trabalho, no entanto, não houve menção a validação convergente e discriminante quanto à nova escala.

Dennis e Winston (2003)

A fim de testar a estrutura fatorial do instrumento de Page e Wong (2000), devido à falta de testes de validade da escala que foi apenas construída, Dennis e Winston (2003) aplicaram a medida a duas amostras distintas, a saber: 100 mestrandos e doutorandos e 429 participantes provenientes de uma instituição de ensino nos Estados Unidos. Para as análises, foi utilizada uma AFE com rotação *oblimin*, produzindo três fatores (eram doze categorias hipotetizadas), definidos como: (1) capacitação ($\alpha = 0,97$); (2) serviço ($\alpha = 0,89$); e (3) visão ($\alpha = 0,94$), o que reduziu de 99 para 23 o número de itens do novo instrumento. Importante destacar que no estudo não há menção a testes de validação convergente, discriminante ou preditiva.

Ehrhart (2004)

Com apoio dos trabalhos de Greenleaf (1977) e Spears (1995), Ehrhart (2004) identificou sete principais categorias comportamentais da liderança servidora, a saber: (a) formação de relacionamento com subordinados; (b) capacitação dos subordinados; (c) ajudar os subordinados a crescer e ter sucesso; (d) comportar-se eticamente; (e) ter habilidade conceitual; (f) priorizar os subordinados; e (g) criar valor para a sociedade. Esses comportamentos englobavam duas características principais da liderança servidora, que eram o comportamento ético do líder e a priorização das necessidades

dos subordinados. A partir das categorias mencionadas, o autor criou 2 itens para cada uma delas, totalizando 14 itens. A versão foi aplicada a uma amostra de 254 universitários que estudavam e trabalhavam em uma universidade americana.

Foi realizada uma Análise Fatorial Confirmatória (AFC) com a escala de liderança servidora, constatando que o melhor ajuste dos itens era com 3 fatores, sem mencionar quantos itens permaneceram e qual a confiabilidade do instrumento. A escala possuía correlações significativas e moderadas com as escalas de liderança transformacional e a LMX (validação convergente e discriminante) e, após análise de regressão, as dimensões da liderança servidora foram preditoras, mesmo com baixas correlações, de variáveis como satisfação com o supervisor, percepção de suporte do supervisor e comprometimento organizacional.

Dennis e Bocarnea (2005)

Influenciado pelo modelo de Patterson (2003) e seus sete atributos, Dennis e Bocarnea (2005) criaram itens que representassem tais componentes e em seguida apresentaram-nos a um grupo de especialistas na área, realizando um pré-teste com 25 pessoas. Em seguida, a escala foi aplicada a 293 trabalhadores e submetida a três sucessivas AFE's, em que a primeira foi imprecisa, a segunda sugeriu três fatores (Humildade, Visão e Confiança) e a terceira apresentou sete fatores (quantidade solicitada ao programa estatístico pelos autores), a fim de encontrar as dimensões hipotetizadas por Patterson (2003). No entanto, apenas 4 fatores, especificamente: (1) amor ($\alpha = 0,94$); (2) capacitação ($\alpha = 0,94$); (3) visão ($\alpha = 0,89$); e (4) humildade ($\alpha = 0,92$), com 5 itens cada, foram adequadamente extraídos, o que fez Dennis (2004), em sua dissertação, sugerir a investigação em trabalhos posteriores da comprovação dos fatores altruísmo, serviço e confiança, que não foram validados nesse instrumento.

Importante frisar que os autores não investigaram outras variáveis a fim de submeter à escala a testes preditivos e de validação convergente/discriminante. Posteriormente, McIntosh e Irving (2008) adaptaram e validaram o instrumento para o espanhol em um grupo de 78 seminaristas no Peru. O estudo mostrou que três fatores apresentaram confiabilidade adequada, a saber: amor ($\alpha = 0,84$); capacitação ($\alpha = 0,92$); e visão ($\alpha = 0,90$).

Sendjaya, Sarros e Santoja (2008)

Pautados em Greenleaf (1977), Patterson (2003), Russel e Stone (2002) e, Page e Wong (2000), os autores identificaram 22 comportamentos associados à liderança servidora, classificando-os em seis categorias: (a) subordinação voluntária; (b) eu autêntico; (c) relacionamento de aliança; (d) responsabilidade moral; (e) espiritualidade transcendental; e (f) influência transformadora. Os autores propuseram que, em comparação com outras medidas, a inclusão de categorias como espiritualidade e responsabilidade moral reflete um quadro teórico mais compreensivo e completo da liderança servidora. Os autores utilizaram entrevistas semiestruturadas com supervisores para criar um conjunto de itens, que posteriormente foram avaliados por um grupo de especialistas.

A versão construída de 73 itens foi testada em uma amostra de 277 graduandos na Austrália. A partir de uma AFC, foi encontrado um modelo com 6 fatores, a saber: (1) subordinação voluntária ($\alpha = 0,91$); (2) eu autêntico ($\alpha = 0,93$); (3) relacionamento de aliança ($\alpha = 0,88$); (4) responsabilidade moral ($\alpha = 0,84$); (5) espiritualidade transcendental ($\alpha = 0,72$); e (6) influência transformadora ($\alpha = 0,93$), totalizando 35 itens na versão final da escala e a confirmação das dimensões hipotetizadas. Os autores não mencionaram o uso de testes preditivos e de validação convergente ou discriminante com a nova escala.

Liden, Wayne, Zhao e Henderson (2008)

Influenciados pelos trabalhos de Ehrhart (2004), Barbuto e Wheeler (2006) e Page e Wong (2000), Liden et al. (2008) identificaram nove dimensões de liderança servidora: (a) cura emocional; (b) criar valor para a comunidade; (c) habilidades conceituais; (d) capacitação; (e) ajudar os subordinados no crescimento e sucesso; (f) priorizar os subordinados; (g) comportar-se eticamente; (h) relacionamentos duradouros; e (i) servidão. Inicialmente, os autores examinaram e extraíram 17 itens das escalas de Ehrhart (2004), Barbuto e Wheeler (2006) e Page e Wong (2000) e criaram 68 novos itens.

A versão com 85 itens foi aplicada em uma amostra de 298 universitários. Em seguida, foi utilizada uma AFE, identificando um modelo com sete dimensões, cada uma possuindo 4 itens: (1) habilidades conceituais ($\alpha = 0,86$); (2) capacitação ($\alpha = 0,90$); (3) ajudar os subordinados no crescimento e sucesso ($\alpha = 0,90$); (4) priorizar os subordinados ($\alpha = 0,91$); (5) comportar-se eticamente ($\alpha = 0,90$); (6) cura emocional (α

= 0,89); e (7) criar valor para a comunidade ($\alpha = 0,89$). Posteriormente, a versão com 28 itens foi validada com uma amostra organizacional de 164 funcionários e 25 gestores e uma AFC confirmou a estrutura de sete fatores.

Em outra fase do estudo, Liden et al. (2008) testaram a predição e a validade discriminante da escala de liderança servidora a partir da mensuração do impacto do comportamento de cidadania organizacional dos empregados, em função do desempenho e do comprometimento com a organização, quando a liderança transformacional e a LMX eram controladas. A correlação da liderança servidora com as outras lideranças foi no mínimo moderada e significativa. Resultados semelhantes foram encontrados nas correlações com o comprometimento organizacional e o desempenho.

Nos testes de validade discriminante, foi possível observar que as dimensões da liderança servidora foram responsáveis por 19% da variância com a relação aos comportamentos de cidadania organizacional dos empregados e por 5% quanto ao desempenho dos trabalhadores. Outros estudos utilizando a escala elaborada por Liden et al. (2008) mostraram que a liderança servidora atua como preditora da potência em equipes e desempenho em equipes de vendedores (Hu & Liden, 2011), assim como no desempenho de equipes pautando-se na confiança e na segurança psicológica (Schaubroeck, Lam, & Peng, 2011) em uma amostra de 191 equipes de serviços financeiros.

Barbuto e Wheeler (2006)

O instrumento desenvolvido por Barbuto e Wheeler (2006), intitulado *Servant Leadership Questionnaire* (SLQ), foi inspirado teoricamente nos trabalhos de Greenleaf (1977) e Spears (1995), e, como mencionado ao longo do trabalho, ofereceu suporte para esta dissertação. Os autores partiram de 11 dimensões hipotéticas, sendo que dez delas estavam baseadas no trabalho de Spears (1995) e uma (altruísmo) foi sugerida, visto que tal atributo foi observado em Greenleaf (1977), assim como em outras medidas. Barbuto e Wheeler (2006) enfatizaram que o desenvolvimento da referida escala foi voltado para os profissionais que atuam na área organizacional.

O processo de adaptação iniciou-se com o desenvolvimento de definições para as dimensões conceitualmente consistentes. Em seguida, de 5 a 7 itens foram desenvolvidos para cada uma das 11 características de acordo com as descrições de Spears (1995). Para determinar a validade aparente dos itens e identificar quais estavam

mal escritos ou vagos, foi elencado um grupo de 11 juízes especialistas, que pontuaram dúvidas com relação a quatro dos 56 itens, que foram reescritos.

A amostra foi composta por 80 líderes comunitários (65% do sexo feminino) e 388 subordinados dos líderes comunitários (53% do sexo feminino) nos Estados Unidos. Os líderes comunitários eram membros de uma instituição pública que patrocinava programas anuais de desenvolvimento profissional para os seus membros. No momento da coleta, todos participavam de um seminário de desenvolvimento de liderança.

Cada líder era avaliado por quatro a seis avaliadores para completar uma bateria de instrumentos, que consistia na versão avaliativa do instrumento de liderança servidora; o MLQ (liderança transformacional) e o LMX-7 (teoria troca líder-membro), a fim de investigar a validade convergente entre os construtos e; escalas de motivação para desempenho adicional, satisfação no trabalho e percepção de efetividade organizacional para a validade preditiva.

Para realizar a AFE, a amostra de avaliadores ($n = 388$) foi utilizada, pois seu tamanho era mais adequado do que o da amostra de líderes ($n = 80$) considerando o rigor de análise de componentes principais (Pasquali, 2010). A rotação *varimax* com normalização Kaiser foi utilizada para identificar itens com cargas fortes e únicas nos componentes identificados na análise e orientar potencialmente a redução de fatores. Um avaliador sugeriu rotações oblíquas, que são úteis em casos em que as dimensões não podem ser ortogonais. No entanto, depois de realizar a rotação oblíqua, Barbutto e Wheeler (2006) não identificaram diferenças significativas com a rotação *varimax*.

Os resultados mostraram que o modelo resultou em cinco fatores com cargas fortes e únicas, em oposição aos 11 propostos hipoteticamente, com um total de 23 itens. Os fatores resultantes de liderança servidora foram:

(1) vocação altruísta (desejo de servir e disposição de se sacrificar para o benefício de outros);

(2) cura emocional (capacidade de reconhecer quando e como deve-se promover o processo de suporte emocional);

(3) sabedoria (astúcia do líder para observar pistas no ambiente de trabalho e tomar providências a fim de manter a ordem);

(4) mapeamento persuasivo (capacidade de influenciar e persuadir os demais, desconsiderando a autoridade formal);

(5) intendência organizacional (envolve a preparação da organização e dos seus membros para contribuições importantes em prol da sociedade).

De acordo com os autores, estas cinco dimensões capturam a essência da liderança servidora. A versão de líderes (autorreferente) e avaliadores (heterorreferente) das dimensões foram avaliadas quanto a sua confiabilidade interna. A versão autorreferente do instrumento demonstrou confiabilidade variando entre 0,68 e 0,87 e versão dos avaliadores demonstrou confiabilidade entre 0,82 e 0,92.

A AFC foi utilizada para testar a estrutura da carga das subescalas das duas versões. Foi utilizado para a dosagem o valor máximo de 8,53 no programa estatístico LISREL (*Linear Structural Relations*) como probabilidade na análise. Esse parâmetro permitiu avaliar a qualidade do ajuste dos fatores a um conjunto de dados. Inicialmente, cada item foi especificado como ortogonal, e cada uma das cinco subescalas revistas foi tratada como não ortogonal. O modelo de ajuste global foi indicado pelo qui-quadrado [$\chi^2(220) = 1.410,69, p < 0,01$], para ambas as versões das subescalas de liderança servidora. A média da raiz quadrada do erro de aproximação foi 0,01 e o KMO foi 0,96. Com isso, os autores concluíram que os dados apoiam a estrutura de cinco fatores.

Quanto à validade convergente e discriminante, os resultados demonstraram padrões fortes e consistentes entre liderança servidora e liderança transformacional. No entanto, o baixo efeito indica que eles estão capturando fenômenos diferentes. A variância compartilhada do LMX com cada uma das cinco subescalas de liderança servidora foi mais forte do que com a de liderança transformacional, fornecendo apoio para validade discriminante das subescalas de liderança servidora. Em relação à validade preditiva, as subescalas de liderança servidora tanto da versão autorreferente como da versão de avaliadores correlacionam-se positivamente com a motivação para realizar trabalho extra, satisfação dos funcionários e percepções de eficácia organizacional.

Com os procedimentos apresentados, Barbuto e Wheeler (2006) criaram duas medidas para a liderança servidora, sendo uma respondida pelos próprios líderes e a outra utilizada para a avaliação por subordinadas. Esta última possuiu bons índices psicométricos, e além disso foi possível confirmar a estrutura fatorial do novo instrumento a partir da validação convergente, discriminante e preditiva.

Adaptação e validação do Servant Leadership Questionnaire (SLQ) em outras culturas

Quando um instrumento possui boas características psicométricas, indica-se a adaptação e validação para outras culturas, contanto que a estrutura fatorial seja semelhante e os índices de confiabilidade adequados, ou seja, acima de 0,70 (Field, 2009; Tabachnick & Fidell, 2007).

Este é o caso do *Servant Leadership Questionnaire* (SLQ - avaliadores), que foi adaptado e validado até o momento para aplicação na África do Sul, tanto na língua inglesa quanto em africâner. Foram realizados dois estudos no referido país para que o instrumento pudesse ser adaptado e validado. O primeiro estudo foi o de Dannhauser e Boshoff (2007), que aplicou o SLQ em uma amostra de 417 vendedores de 100 concessionárias de automóveis. No momento da coleta, os participantes escolhiam a versão a ser respondida (em inglês ou em africâner). A estrutura de fatores do instrumento foi investigada por meio de análise de itens, bem como pela AFE e AFC. As análises indicaram que todos os itens eram altamente correlacionados uns com os outros e faziam parte do mesmo construto.

Portanto, segundo Dannhauser e Boshoff (2007), a estrutura fatorial original de cinco fatores identificados por Barbuto e Wheeler (2006) não poderia ser replicada pela AFE, o que levou os autores a sugerir que a estrutura unidimensional parecia representar o melhor ajuste, sendo confirmada pela AFC. Vale ressaltar que um dos autores da escala original, junto com outros pesquisadores (Barbuto, Story, & Gifford, 2008), contestaram a validação com estrutura unidimensional, especificando falhas e omissões quanto ao processo de adaptação do instrumento e a ausência da quantidade de participantes.

O segundo estudo foi de Mahembe e Engelbrecht (2013), que aplicaram o SLQ em uma amostra de 288 professores. Os autores encontraram altos níveis de confiabilidade para as cinco subescalas das variáveis latentes, por meio da AFC, com bom ajuste dos dados para o modelo de mensuração das cinco dimensões de liderança servidora originalmente propostos. Com isso, o SLQ apresentou evidências de confiabilidade e validade para a aplicação em professores daquele país. Vale destacar que os mesmos autores, no ano seguinte, aplicaram a escala validada a grupos de professores e constataram a relação entre a liderança servidora, comportamento de cidadania organizacional e efetividade em equipes de trabalho (Mahembe & Engelbrecht, 2014).

Síntese das medidas e a escolha do SLQ

A fim de situar o leitor quanto às principais influências de cada um dos estudos de validação, além de suas amostras, metodologia e principais características psicométricas do instrumento de liderança servidora, apresenta-se na Tabela 2 tais informações, adaptadas de Van Dierendonck (2011).

Tabela 2

A mensuração da liderança servidora (adaptado de Van Dierendonck, 2011)

	Influência	Amostra	Metodologia	Nº de itens/ Dimensões/ α
Laub (1999)	Greenleaf (1977); Spears (1995)	828 pessoas de 41 organizações	Revisão de literatura; método Delphi; AFE	60/ 6/ 0,90 a 0,93
Dennis e Winston (2003)	Russel e Stone (2002); Page e Wong (2000)*	100 mestrandos e doutorandos; 429 trabalhadores	Revisão de literatura; AFE	23/ 3/ 0,89 a 0,97
Ehrhart (2004)	Greenleaf (1977); Spears (1995)	254 graduandos trabalhadores	Revisão de literatura; AFC	--/ 3/ --
Dennis e Bocarnea (2005)	Patterson (2003); Dennis (2004)*	293 trabalhadores	Revisão de literatura; AFE	20/ 4/ 0,89 a 0,92
Sendjaya, Sarros e Santoja (2008)	Greenleaf (1977); Patterson (2003); Russel e Stone (2002)	25 especialistas; 277 graduandos	Revisão de literatura; validação de conteúdo; AFC	35/ 6/ 0,72 a 0,93
Liden et al. (2008)	Ehrhart (2004)*; Barbuto e Wheeler (2006)*; Page e Wong (2000)*	298 graduandos e 182 trabalhadores de produção	Revisão de literatura; AFE; AFC	28/ 9/ 0,76 a 0,86
Barbuto e Wheeler (2006)	Greenleaf (1977); Spears (1995)	388 pessoas em um treinamento de liderança	Revisão de literatura; validação aparente; AFE	23/ 5/ 0,82 a 0,92

Notas. *Modelo empírico; AFE = Análise Fatorial Exploratória; AFC = Análise Fatorial Confirmatória.

Diante do exposto, é possível perceber o uso da Análise Fatorial, tanto exploratória quanto confirmatória, nos estudos de validação de instrumento, mostrando a preocupação dos autores em produzir escalas válidas e fidedignas. Mesmo assim, Ehrhart (2004) não apresentou dados de extrema importância para a replicação do instrumento como a quantidade de dimensões e a confiabilidade dos mesmos. Possivelmente o autor não deu atenção a essas informações, pois objetivava avaliar a liderança servidora como antecedente do comportamento de cidadania organizacional, construto-chave do seu estudo.

Os estudos utilizaram amostras amplas, considerando a proporção de que cada item deve ter entre 5 e 10 respondentes, segundo autores como Laros (2005) e Pasquali (2010). Além disso, os índices psicométricos, em geral, foram adequados (Tabachnick

& Fidell, 2007) e boa parte das amostras continha respondentes universitários que desenvolviam atividades laborais, destacando a iniciativa dos autores em construir instrumentos direcionados para trabalhadores. No entanto, para profissionais atuantes na área organizacional, apenas o SLQ, de Barbuto e Wheeler (2006), e o instrumento de Liden et al. (2008) cumpriram este requisito.

É importante ressaltar que a escolha do SLQ dentre as medidas de Liderança Servidora para realizar a adaptação para o Brasil se deu também pelo fato de colocar em teste o modelo teórico proposto por Spears (1995). Laub (1999) e Ehrhart (2004) se pautaram no mesmo modelo para desenvolverem seus instrumentos, no entanto, o primeiro não realizou validação convergente ou discriminante da nova escala e; o segundo afirma ter feito tais validações, porém não detalha o processo e muito menos o resultado, finalizando o trabalho sem apontar quantas dimensões e itens a nova escala possuía. Além disso, destes trabalhos, o de Barbuto e Wheeler (2006) foi o único a realizar a validação aparente do instrumento.

Com o intuito de especificar e explicar o processo metodológico para a construção de um novo instrumento, a seguir, apresenta-se o processo de adaptação e validação de instrumentos.

2.3 Adaptação e validação de instrumentos

Para realizar a construção de instrumentos, Pasquali (2010) recomenda a adaptação de escalas já construídas, seguida do processo de validação fatorial a fim de investigar a estrutura encontrada. Como tais procedimentos são necessários para alcançar o objetivo desse estudo, breves considerações são apresentadas a seguir.

Cassepp-Borges, Balbinotti e Teodoro (2010) afirmam que antes de iniciar o processo da adaptação, é interessante pedir autorização do primeiro autor do instrumento. Além disso, se possível, o projeto com fins de validação deve ser submetido ao comitê de ética, que avaliará a pertinência do estudo, assim como a viabilidade e as limitações do mesmo.

Na adaptação, a adequação cultural se faz necessária para que a medida seja aplicada em outro contexto, pautado em diferentes valores e costumes (Cassepp-Borges et al., 2010; Sireci, Yang, Harter, & Ehrlich, 2006), e um dos passos primordiais é a tradução do instrumento, que visa interpretar um instrumento de uma língua estrangeira para o idioma-alvo da amostra que será pesquisada (Hambleton, 2005).

Cassepp-Borges et al. (2010) afirmam que a técnica de tradução possui procedimento simples, e que em alguns casos pode ser realizada pelo próprio pesquisador, desde que ele seja fluente nos dois idiomas. No entanto, para Borsa, Damásio e Bandeira (2012), a tradução é um processo complexo, com alto grau de dificuldade, e para obter uma versão final adequada para a nova cultura que se assemelhe com o instrumento original, deve-se utilizar no mínimo dois tradutores fluentes no idioma original e no idioma-alvo.

Uma tradução adequada, de acordo com Cassepp-Borges et al. (2010), deve ser feita de maneira praticamente literal para que seja mantida a equivalência conceitual do instrumento, para que grandes alterações no significado não aconteçam, o que pode comprometer os passos seguintes.

De acordo com Borsa et al. (2012) e Cassepp-Borges et al. (2010), após a tradução, é necessário consolidar uma versão única para o instrumento pretendido, ao realizar comparações entre as diferentes traduções realizadas, avaliando suas distinções semânticas e contextuais. Neste momento, é essencial a capacidade do pesquisador em discernir quais traduções representam com maior adequação o sentido que o autor imputou ao instrumento original. Como lembra Pasquali (1999), é importante também atentar para o nível de compreensão dos termos utilizados, para que possam ser entendidos pelo nível mais baixo da população-alvo, ao mesmo tempo em que não sejam subestimados pelo nível mais alto.

Com uma versão do instrumento formulada, se faz necessária a avaliação de especialistas (comitê de juízes) a fim de contribuir na avaliação da equivalência semântica, idiomática, experiencial e, conceitual entre a medida original e a que está sendo proposta (Borsa, Damásio, & Bandeira, 2012). Cassepp-Borges et al. (2010) afirmam que esta fase é importante pelo consenso de *experts* com relação à síntese apresentada, obtendo a visão de profissionais externos ao processo desenvolvido.

Quanto à formação do comitê de juízes, espera-se que ele seja composto preferencialmente por especialistas em avaliação psicológica, dada a complexidade da atividade, e também por profissionais que compreendem as características do construto avaliado (Borsa, Damásio, & Bandeira, 2012). Com relação a este ponto, Cassepp-Borges et al. (2010) destacam a necessidade de variabilidade de competências entre os juízes e a importância de evitar criar um comitê formado apenas por especialistas no tema desenvolvido.

Outro procedimento importante na adaptação é a tradução reversa (*back translation*), que consiste na tradução do idioma-alvo para a língua original do instrumento, a partir da versão construída, no intuito de verificar a semelhança da medida que está sendo construída e a original. A posição desta fase da adaptação não é unânime, visto que alguns pesquisadores a realizam após a tradução tradicional, como indicam Cassepp-Borges et al. (2010). No entanto, autores como Borsa et al. (2012) e Sireci et al. (2006) entendem que a tradução reversa deve ocorrer após a análise do público-alvo, a fim de oferecer maior qualidade na comparação com o instrumento original. Hambleton (2005) aponta ainda que para realizar a tradução reversa com qualidade, os tradutores devem ser bilíngues e fluentes nos dois idiomas, além de serem diferentes dos tradutores que participaram da primeira etapa.

As últimas adequações antes de seguir para os procedimentos de validação dizem respeito à avaliação da versão pelo público-alvo e a realização de um pré-teste. Com a apresentação ao público-alvo, espera-se analisar se os itens e as instruções são compreensíveis, e se as legendas e o *layout* estão adequados para não enviesar as respostas dos futuros participantes na coleta de dados (Borsa, Damásio, & Bandeira, 2012). Por isso, Cassepp-Borges et al. (2010) aconselham que a versão apresentada tenha a mesma padronização do instrumento original.

Na realização do pré-teste (ou estudo-piloto), busca-se, pela última vez, aprimorar a qualidade dos itens apresentados, tanto com relação à compreensão dos mesmos como a formatação do instrumento e suas instruções de preenchimento (Hambleton, 2005). Borsa et al. (2012) e Cassepp-Borges et al. (2010) avaliam que esta fase é fundamental para finalizar o processo de adaptação, pois a versão preparada até o momento pode não ter considerado adequadamente as variações dentro da população-alvo, como, por exemplo, o local de moradia, sexo, idade e nível de escolaridade.

Com o instrumento devidamente adaptado, a preocupação passa a ser com a estrutura fatorial, o que torna necessário realizar o processo de validação, que consiste na avaliação das características psicométricas, sendo possível atestar a fidedignidade da medida para a aplicação na população-alvo.

A fim de validar um instrumento, é de suma importância utilizar análises fatoriais exploratórias (AFE). De acordo com Laros (2005) e Pasquali (2010), a AFE pode ser entendida como um conjunto de técnicas estatísticas de análises multivariadas e matrizes, com vistas a: (a) identificar as dimensões subjacentes de um determinado domínio (por exemplo: personalidade, criatividade, inteligência) que o instrumento em

questão está medindo, relacionado à explicação, e (2) reduzir o número de itens a um conjunto menor de fatores para utilizá-lo como medida. Com esta análise, busca-se saber, estatisticamente falando, qual a relação direta existente entre a variável e o fator, isto é, quanto do fator explica à variável (carga fatorial), quantos fatores podem ser obtidos e qual a variância explicada por esse conjunto.

De acordo com Malhotra (2012) e Borsa et al. (2012), para atestar os índices psicométricos do novo instrumento, recomenda-se realizar a validade de conteúdo, a validade de critério, a partir, por exemplo, da validade preditiva e concomitante, e a validade de construto, executada a partir da comparação dos escores do instrumento-alvo e de outras medidas marcadoras (validação convergente, discriminante e nomológica), bem como análises de consistência interna e avaliação da precisão (confiabilidade e fidedignidade).

Laros (2005) aponta ainda que o processo de validação a partir de análises fatoriais implica a tomada de decisão nos seguintes tópicos: (1) a natureza e o tamanho da amostra que formará a base de dados da análise fatorial; (2) a adequação das distribuições das variáveis que entram na análise fatorial; (3) a seleção de variáveis a serem submetidas; (4) a inclusão de variáveis marcadoras entre as variáveis a serem analisadas; (5) o número de fatores a serem extraídos; (6) o tipo de análise fatorial a ser utilizado para extrair os fatores; (7) o procedimento de rotação a ser usado a fim de direcionar os fatores; (8) a interpretação dos resultados; (9) a investigação de uma solução hierárquica; e (10) a necessidade e a forma de calcular os escores fatoriais.

De acordo com as considerações apresentadas sobre os processos de adaptação e validação de instrumentos, suas implicações na construção de uma nova medida, a necessidade de submeter uma escala sobre liderança servidora aos procedimentos de validação e a carência de estudos empíricos sobre o tema no Brasil, seguiu-se as etapas apresentadas por Borsa et al. (2012), Cassepp-Borges et al. (2010) e Laros (2005) visando a avaliação da estrutura fatorial do SLQ no contexto brasileiro.

3. OBJETIVOS

Objetivo Geral

Traduzir, adaptar e validar o *Servant Leadership Questionnaire* (SLQ) para o português brasileiro.

Objetivos Específicos

- Determinar as características psicométricas da nova Escala de Liderança Servidora (ELSE) numa amostra brasileira.
- Avaliar o nível de satisfação no trabalho dos participantes e as atitudes frente aos comportamentos da liderança transformacional e da transacional.
- Investigar diferenças quanto às características do líder servidor nas três categorias de participantes do estudo, a saber: alunos, servidores efetivos e servidores terceirizados da UFS.
- Realizar validação convergente entre as dimensões da Liderança Servidora e a Liderança Transformacional e a Liderança Transacional.
- Analisar a validade preditiva entre as dimensões da Liderança Servidora e a satisfação com a chefia.

4. MÉTODO

4.1 Participantes

O presente trabalho possui abordagem quantitativa e caracteriza-se como um estudo psicométrico de corte transversal. A amostragem do estudo foi não-probabilística por conveniência. Para a participação na pesquisa, foi necessário delimitar alguns critérios de inclusão, como: (1) ser aluno (graduação ou pós-graduação) das mais diversas áreas, servidor efetivo ou terceirizado da Universidade Federal de Sergipe (exceto professores); (2) possuir mais de 18 anos; (3) ter chefe imediato; e (4) estar trabalhando com vínculo empregatício no mínimo três meses na empresa atual. Caso o possível participante não se enquadrasse em algum dos critérios, o mesmo era automaticamente desconsiderado.

A obrigação de fazer parte da referida universidade se deu a fim de garantir a mínima homogeneidade da amostra, pois o fato dos alunos trabalharem em diversos tipos de organização torna a amostra essencialmente heterogênea, o que, segundo Laros (2005), é aconselhável para uma análise fatorial. Quanto à idade, estabeleceu-se que a partir dos 18 anos a pessoa não precisa da permissão dos pais/responsáveis para participar e pode trabalhar com vínculo empregatício.

Vale destacar que a exclusão dos professores da amostra ocorreu em virtude do vínculo distanciado com a sua chefia imediata, apesar de, como qualquer outro profissional, possuírem metas a cumprir. Para maior controle da amostra, os alunos (graduação e pós-graduação) que trabalhavam como docentes também foram desconsiderados.

Os demais critérios referem-se ao contexto de trabalho, procurando excluir quem estava em período de experiência (menos de 3 meses, de acordo com a Consolidação das Leis Trabalhistas), estagiários, bolsistas, autônomos, empreendedores, além de pessoas que por algum motivo praticamente não tinham contato com seu chefe imediato. Além disso, foram excluídos questionários por invariância absoluta e ausência de respostas.

Responderam aos instrumentos um total de 361 participantes, sendo que alguns foram eliminados pelos seguintes motivos: (a) menos de 3 meses trabalho (9 exclusões); (b) bolsistas ou estagiários (5 exclusões); (c) instrumentos incompletos (9 exclusões); e (d) invariância absoluta nas respostas (1 exclusão). Com tal procedimento, a amostra

com a qual foram realizadas as análises foi composta por 337 respondentes (93% válidos). Com relação ao cálculo amostral para realizar análises fatoriais, utilizou-se a regra de 10 sujeitos por variável a partir do principal instrumento do estudo. Como o SLQ possui 23 itens, o ideal é que existissem 230 participantes válidos, número alcançado na coleta de dados deste estudo.

Dos 337 participantes, 61,4% ($n = 207$) eram alunos da graduação e pós-graduação, 22,6% ($n = 76$) funcionários efetivos e 16% ($n = 54$) eram funcionários terceirizados; com maior incidência de mulheres (52,2%; $n = 176$), e idades variando entre 19 e 62 anos ($M = 29,58$; $DP = 8,99$). Quanto à renda individual mensal, houve variação entre R\$ 588,00 e R\$ 13.000,00 ($M = 2052,46$; $DP = 1937,62$); o tempo de trabalho na organização variou entre 3 meses e 40 anos ($M = 4,51$; $DP = 6,61$); e o tempo de trabalho com o atual chefe variou entre 3 meses e 20 anos ($M = 2,1$; $DP = 2,57$). Outros dados sociodemográficos e laborais podem ser observados na Tabela 3.

Tabela 3

Aspectos sociodemográficos e laborais dos participantes (n = 337)

Características		F% (n)
Escolaridade	Médio	6,8 (23)
	Superior Incompleto	61,1 (206)
	Superior Completo	12,8 (43)
	Especialização	13,6 (46)
	Mestrado	4,5 (15)
	Doutorado	1,2 (4)
Ramo de atividade da empresa	Educação	38,3 (129)
	Saúde	11,6 (39)
	Administrativa	9,2 (31)
	Vendas	7,1 (24)
	Bancária/financeira	5,6 (19)
	Segurança	5,6 (19)
	Produção/construção	5,3 (18)
	Ciência e tecnologia	5,0 (17)
	Judiciária	4,2 (14)
	Outros	8,0 (27)
Porte da empresa	Microempresa (até 19 empregados)	14,7 (47)
	Pequeno porte (de 20 a 99)	19,4 (62)
	Médio porte (de 100 a 499)	6,6 (21)
	Grande porte (acima de 500)	59,2 (189)
Posição do chefe na organização	Coordenador/supervisor	59,3 (200)
	Gerente	15,7 (53)
	Diretor/presidente	24,9 (84)
Sexo do chefe	Masculino	52,8 (178)
	Feminino	47,2 (159)
Faixa etária do chefe	20-30 anos	14,2 (48)
	31-40 anos	33,5 (113)
	41-50 anos	31,8 (107)
	51-60 anos	13,9 (47)
	Acima de 60 anos	6,5 (22)

4.2 Instrumentos e procedimentos

Foi utilizado um questionário sociodemográfico e laboral (Anexo A) que abordava questões sobre sexo, idade, escolaridade, ramo de atividade da empresa, em qual setor trabalhava, renda individual, tempo de empresa, tempo de trabalho com a chefia, nível hierárquico do chefe, além do sexo e faixa etária do chefe. No cabeçalho, foram destacados os critérios de inclusão da pesquisa e também foi utilizado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Anexo B), informando aos participantes sobre os seus direitos, como o sigilo das informações prestadas e a livre participação, além dos contatos do pesquisador. Ademais, três instrumentos foram utilizados:

1) **Servant Leaserhip Questionnaire (SLQ - avaliadores)** (Anexo C), versão traduzida e adaptada neste estudo. O instrumento original, construído por Barbuto e Wheeler (2006), possui cinco dimensões: vocação altruísta ($\alpha = 0,82$; 4 itens); cura emocional ($\alpha = 0,91$; 4 itens); sabedoria ($\alpha = 0,92$; 5 itens); mapeamento persuasivo ($\alpha = 0,87$; 5 itens); e intendência organizacional ($\alpha = 0,89$; 5 itens). Tal escala foi desenvolvida e validada baseando-se nos trabalhos de Greenleaf (1977) e no modelo de Spears (1995). O instrumento, que avalia o nível de concordância com os comportamentos expressados pela chefia, possui quatro pontos, variando entre 1 (Discordo totalmente) e 4 (Concordo totalmente).

2) **Escala de Satisfação no Trabalho (EST – forma reduzida)**, desenvolvida e validada por Siqueira (2008) a nível nacional (Anexo D). Como a satisfação se dá frente a diversos aspectos, a escala é estruturada em cinco dimensões, que são: satisfação com o salário ($\alpha = 0,90$; 3 itens); satisfação com os colegas de trabalho ($\alpha = 0,81$; 3 itens); satisfação com a chefia ($\alpha = 0,84$; 3 itens); satisfação com as promoções ($\alpha = 0,81$; 3 itens); e satisfação com a natureza do trabalho ($\alpha = 0,77$; 3 itens). Essa escala, criada para investigar o nível de satisfação no trabalho em geral, possui sete pontos, variando entre 1 (Totalmente insatisfeito) e 7 (Totalmente satisfeito).

3) **Escala de Atitudes frente a Estilos de Liderança** (Anexo E), bidimensional, contendo comportamentos frente à liderança transformacional ($\alpha = 0,91$; 24 itens) e à liderança transacional ($\alpha = 0,74$; 8 itens). Tal escala foi construída por Fonseca e Porto (2013) baseando-se nos instrumentos: Inventário de Liderança Transformacional (TLI), Questionário Multifatorial de Liderança (MLQ) e o Questionário de Comportamentos de Recompensa e Punição do Líder (LRPQ). Tal instrumento, proposto no intuito de indicar a favorabilidade quanto a comportamento do líder, possui sete pontos, variando entre -3 (Totalmente contrário) e 3 (Totalmente favorável).

Buscando obter um instrumento fidedigno e válido para a utilização em outra cultura, recorreu-se ao processo de adaptação, especificamente às seguintes etapas: (a) tradução do instrumento do idioma de origem para o idioma-alvo; (b) síntese das versões traduzidas; (c) tradução reversa; (d) avaliação da síntese por *experts*, e (e) avaliação do instrumento pelo público-alvo (Borsa, Damásio, & Bandeira, 2012; Cassepp-Borges, Balbinotti, & Teodoro, 2010).

Para a validação, os passos seguidos foram: (a) análise de pressupostos; (b) uso de medidas para confirmar a fatorabilidade dos dados; (c) escolha da análise e do método de extração; (d) interpretação dos fatores; (e) testes de confiabilidade; (f)

validade convergente; e (g) validade preditiva (Borsa, Damásio, & Bandeira, 2012; Field, 2009; Laros, 2005; Tabachnick & Fidell, 2007).

Os participantes foram abordados nas dependências da Universidade Federal de Sergipe, sendo que os alunos eram convidados prioritariamente em momentos que não estavam em atividade acadêmica. Houve também a abordagem em sala de aula, mediante solicitação e permissão do docente responsável. Quanto aos funcionários, efetivos ou terceirizados, a abordagem ocorreu nos seus próprios ambientes de trabalho.

Todos que aceitaram participar declararam seu consentimento a partir da assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, e em seguida responderam aos instrumentos, levando em torno de 20 minutos. Preferencialmente, a devolução dos instrumentos respondidos foi feita no mesmo momento da entrega, para que não houvesse problemas de esquecimento e consequentemente perda de questionários.

Vale lembrar que para execução do processo de adaptação e validação do SLQ, foi solicitada e concedida a permissão do primeiro autor do instrumento (comunicação pessoal, Abril 25, 2015).

4.3 Análise de dados

Os dados foram analisados no programa SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*), versão 19.0, utilizado para a criação do banco e inicialmente, baseando-se em Field (2009), para a análise de pressupostos (visando eliminar erros de digitação, *missings* acima de 5%, avaliar a proporção entre os extratos, além da normalidade – *skewness* e *kurtosis*).

Realizaram-se análises a fim de alcançar resultados descritivos (médias, desvio-padrão e frequências) com relação aos dados sociodemográficos, à EST, à Escala de Atitudes frente a Estilos de Liderança e à ELSE (neste caso, após a AFE). Para fins inferenciais, utilizou-se a: (a) Análise Fatorial Exploratória (AFE), a partir do método de fatoramento do eixo principal, com rotação *promax*; (b) a análise de confiabilidade, modelo *alpha*, a fim de atestar os índices psicométricos da ELSE; (c) Correlação de Pearson (*r*), para realizar a validade convergente entre a ELSE e a “Escala de Atitudes frente a Estilos de Liderança”; e (d) Regressão linear (método *stepwise*) para obter a validade preditiva da nova escala de liderança servidora com o fator “satisfação com a chefia”, do EST. Para todos os testes adotou-se o nível de significância de $p < 0,05$.

5. RESULTADOS

Os resultados deste estudo estão organizados de acordo com os procedimentos necessários à tradução, adaptação e validação de instrumentos. Em seguida, destacam-se: a comparação entre as categorias alunos, servidores efetivos e terceirizados quanto aos comportamentos das suas chefias como líderes servidores, além das análises de validade convergente e preditiva.

5.1 Adaptação da Escala de Liderança Servidora (ELSE)

Inicialmente, procedeu-se a tradução do *Servant Leadership Questionnaire* (SLQ) do inglês americano para o português do Brasil por três brasileiros bilíngües, fluentes em inglês, sendo que dois eram conhecedores da área e dos objetivos do estudo. Os tradutores respeitaram a equivalência da tradução do questionário (equivalência do item), mantendo o mesmo significado da versão original. Assim, ao realizarem uma tradução rigorosa, não recorrendo unicamente às dimensões lexicais, foram criadas três versões do instrumento. A partir da análise das três traduções, criou-se a 1ª versão da Escala de Liderança Servidora (ELSE), em português (Tabela 4).

Tabela 4

Processo de tradução com a criação da 1ª versão do instrumento ELSE adaptado para o português

Item	Versão Original (SLQ)	1ª versão da ELSE
1	This person puts my best interests ahead of his/her own.	Esta pessoa coloca meus principais interesses à frente de seus próprios interesses.
2	This person is one I would turn to if I had a personal trauma.	Esta pessoa é a única que eu poderia recorrer se eu tivesse um problema pessoal.
3	This person seems alert to what's happening.	Esta pessoa parece alerta ao que está acontecendo.
4	This person offers compelling reasons to get me to do things.	Esta pessoa me oferece razões convincentes para que eu faça minhas coisas.
5	This person believes that the organization needs to play a moral role in society.	Esta pessoa acredita que a organização precisa ter um papel moral na sociedade.
6	This person does everything he/she can to serve me	Esta pessoa faz tudo o que pode para me servir
7	This person is good at helping me with my emotional issues.	Esta pessoa é boa em me ajudar com meus problemas emocionais.
8	This person is good at anticipating the consequences of decisions.	Esta pessoa é boa em antecipar as consequências das decisões.
9	This person encourages me to dream "big dreams" about the organization.	Esta pessoa me incentiva a sonhar alto em relação à organização.
10	This person believes that our organization needs to function as a community.	Esta pessoa acredita que a nossa organização precisa funcionar como uma comunidade.
11	This person sacrifices his/her own interests to meet my needs.	Esta pessoa sacrifica seus próprios interesses para atender as minhas necessidades.
12	This person is talented at helping me to heal emotionally.	Esta pessoa é talentosa em me ajudar emocionalmente.
13	This person has great awareness of what is going on.	Esta pessoa tem grande consciência do que está acontecendo.
14	This person is very persuasive.	Esta pessoa é muito persuasiva.
15	This person sees the organization for its potential to contribute to society.	Esta pessoa vê a organização pelo seu potencial de contribuir para a sociedade.
16	This person goes above and beyond the call of duty to meet my needs.	Esta pessoa vai além da obrigação de atender às minhas necessidades.
17	This person is one that could help me mend my hard feelings.	Esta pessoa é a única que poderia me ajudar a resolver meus problemas emocionais.
18	This person seems in touch with what's happening.	Esta pessoa parece sintonizada com o que está acontecendo.
19	This person is good at convincing me to do things.	Esta pessoa é boa em me convencer a fazer as coisas.
20	This person encourages me to have a community spirit in the workplace.	Esta pessoa me encoraja a ter um espírito comunitário no local de trabalho.
21	This person seems to know what is going to happen.	Esta pessoa parece saber o que vai acontecer.
22	This person is gifted when it comes to persuading me.	Esta pessoa é talentosa quando se trata de me convencer.
23	This person is preparing the organization to make a positive difference in the future.	Esta pessoa está preparando a organização para fazer uma diferença positiva no futuro.

Posteriormente, procedeu-se a tradução reversa da 1ª versão do instrumento, realizada por outros dois tradutores profissionais bilíngües, fluentes em inglês (sendo um deles norte-americano), sem que tivessem um conhecimento prévio do questionário original. A partir das principais contribuições das duas traduções para o inglês, manteve-se a 1ª versão da Escala de Liderança Servidora, visto que não foram encontradas divergências significativas nas traduções (e.g. Item 3: Esta pessoa parece *sempre* alerta ao que está acontecendo).

Após tal constatação, a 1ª versão foi submetida a uma Comissão de Juízes (*experts*), composta por cinco especialistas no construto da escala e na cultura da população alvo. Após a análise das respostas dos peritos, foi realizado ajuste no instrumento quanto à equivalência idiomática e conceitual, além da disposição da instrução de preenchimento, dos itens e do *layout* do questionário, dando origem a 2ª versão da Escala de Liderança Servidora (ELSE), em português. Importante frisar que nenhum item foi julgado como pertencente à dimensão diferente da indicada no instrumento original. Na tabela 5, tais modificações podem ser observadas. Os itens não mencionados mantiveram a mesma redação da 1ª para a 2ª versão do instrumento. Vale lembrar que foi nesta fase que os especialistas sugeriram que o termo *questionnaire* (compõe o título do instrumento original), traduzido como questionário, poderia ser substituído por escala, sem perda de significado.

Tabela 5

Avaliação pela Comissão de juízes e pelo público-alvo: 2ª versão do instrumento ELSE, em português

Item	1ª versão da ELSE	2ª versão da ELSE
2	Esta pessoa é a única que eu poderia recorrer se eu tivesse um problema pessoal.	Esta pessoa <i>é uma das</i> que eu poderia <i>contar no trabalho</i> se eu tivesse um problema pessoal.
3	Esta pessoa parece alerta ao que está acontecendo.	Esta pessoa parece sempre alerta ao que está acontecendo (no trabalho)*.
4	Esta pessoa me oferece razões convincentes para que eu faça minhas coisas.	Esta pessoa me oferece razões convincentes para que eu faça minhas <i>atividades</i> .
6	Esta pessoa faz tudo o que pode para me servir	Esta pessoa faz tudo o que pode para me <i>ajudar</i>
13	Esta pessoa tem grande consciência do que está acontecendo.	Esta pessoa tem grande consciência do que está acontecendo (no trabalho)*.
17	Esta pessoa é a única que poderia me ajudar a resolver meus problemas emocionais.	Esta pessoa é a única que poderia me ajudar a resolver meus problemas emocionais.
18	Esta pessoa parece sintonizada com o que está acontecendo.	Esta pessoa parece sintonizada com o que está acontecendo <i>no trabalho</i> .
19	Esta pessoa é boa em me convencer a fazer as coisas.	Esta pessoa é boa em me convencer a fazer as <i>atividades do trabalho</i> .
20	Esta pessoa me encoraja a ter um espírito comunitário no local de trabalho.	Esta pessoa me encoraja a ter um espírito <i>solidário</i> no local de trabalho.
21	Esta pessoa parece saber o que vai acontecer.	Esta pessoa parece saber o que vai acontecer (no ambiente de trabalho)*.

*Alterações realizadas a partir da avaliação do público-alvo.

Posteriormente, a versão foi apresentada a seis pessoas representativas da população-alvo, sendo que a maior contribuição nesta fase foi especificar que o comportamento do líder servidor era voltado para atividades relacionadas ao trabalho, sendo acrescida tal informação ao final dos itens 3, 13 e 21. Com tais procedimentos, concluiu-se que o instrumento estava redigido de forma clara, que as informações eram adequadas e que a sua apresentação permitia um correto preenchimento do questionário e sua consequente validação.

5.2 Validação da Escala de Liderança Servidora (ELSE)

Antes de iniciar o processo de validação da ELSE, foi feita uma análise de pressupostos dos itens, que indicou *missings* em 17 dos 23 itens da escala, mas em percentual muito reduzido. O item com maior número teve 1,4% de dados omissos, sendo que a maioria dos itens não passou de 1%. Os dados foram substituídos pela média do respectivo item. A análise das frequências e da distribuição dos 23 itens indicou, em geral, índices satisfatórios (valores entre -1,0 e 1,0) quanto à *skewness* e à

kurtosis, bem como a pouca incidência de casos discrepantes (*outliers*) univariados. Gráficos de dispersão por item (*boxplot*) revelaram que 4 itens precisavam ter a *skewness* ajustada (procedimento realizado a partir da substituição dos valores pela $M + 1DP$) e outros 4 itens a *kurtosis*. Além disso, não foi revelado problema de ausência de linearidade.

Análise Fatorial Exploratória (AFE)

Preliminarmente, a fim de confirmar a viabilidade do uso da análise fatorial para a extração de fatores, utilizou-se a medida de adequação de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), que obteve valor de 0,934, o teste de esfericidade de Bartlett, que foi significativo [$X^2(253) = 3795,18; p < 0,001$] e, a média das comunalidades ($M = 0,477$), demonstrando que a correlação entre os itens é adequada para a fatorabilidade dos dados.

Considerando os métodos de extração de fatores, utilizou-se o critério de autovalor de Guttman-Kaiser (busca valores de *eigenvalues* acima de 1), que acusou a fatoração com 4 componentes. No entanto, o teste gráfico (*scree plot*) revelou um número máximo de 3 fatores (Figura 1), tendo sido decidido que a melhor solução foi com 3 fatores, pois eram coerentes com as recomendações psicométricas e devidamente interpretáveis.

Para auxiliar na estruturação e interpretação dos fatores encontrados, a rotação da matriz principal foi realizada para que cargas fatoriais pudessem ser destacadas em um único fator, organizando os itens de maneira interpretável. Para isso, realizou-se uma rotação oblíqua, pois os fatores eram teórica e empiricamente correlacionados, especificamente a rotação *promax*, devido à grande correlação encontrada entre os três fatores do estudo. Com isso, exigiu-se um alto valor de delta (grau de rotação dos eixos), que inviabilizou a utilização da rotação *direct oblimin*.

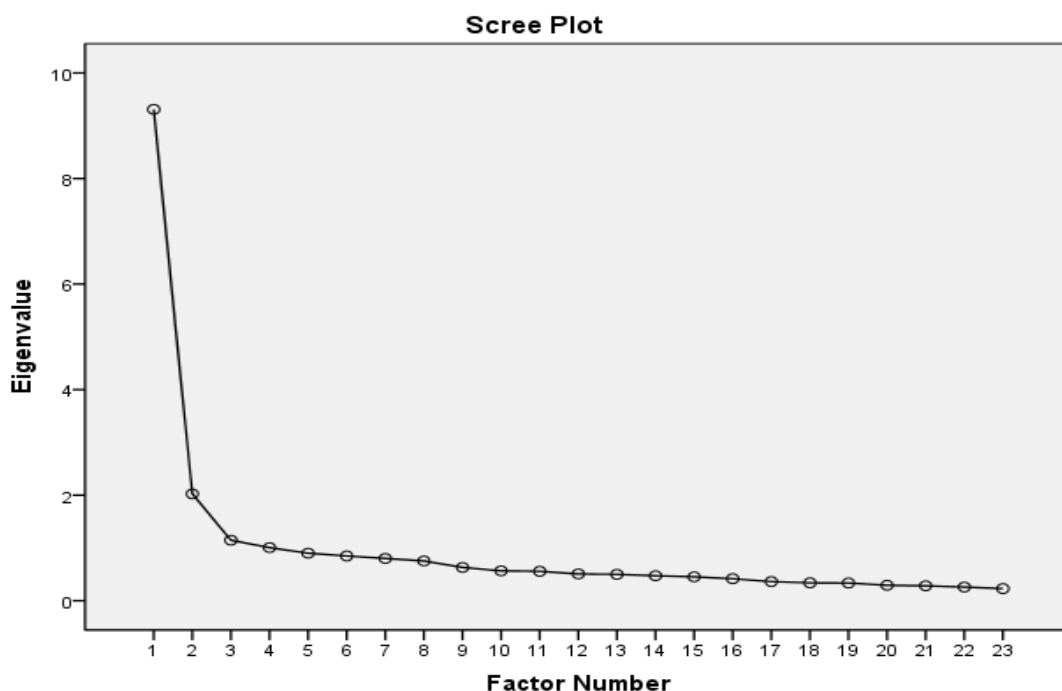


Figura 1. Retenção de fatores a partir da linha de interpolação do Scree plot.

A solução definitiva apresentou 3 fatores, todos com *eigenvalues* maiores que 1, totalizando 47,7% de variância explicada do instrumento. Os fatores encontrados, sua porcentagem de explicação da variância e os pesos de regressão (cargas fatoriais) dos itens encontram-se na Tabela 6. Ao fazer a avaliação da confiabilidade dos 3 fatores, os índices foram adequados, ficando entre 0,832 e 0,879.

Ao analisar a contribuição dos itens para a consistência interna do fator à qual pertencem, foi constatado que todos os itens contribuem positivamente, pois se o item fosse eliminado, o valor global do alfa de Cronbach da dimensão diminuiria. A exceção foi o item 1 (pertencente ao fator 2), pois com a sua eliminação, o nível de confiabilidade aumentaria de 0,879 para 0,884. No entanto, optou-se por não excluir o item e manter a estrutura original, visto que o acréscimo não elevaria substancialmente a confiabilidade e o item possui ainda carga fatorial relevante na dimensão em que está incluído.

Tabela 6

Análise Fatorial Exploratória (Fatoramento do Eixo Principal – rotação Promax) da ELSE

Itens	Cargas fatoriais			Comunalidades (h^2)
	1	2	3	
Esta pessoa tem grande consciência do que está acontecendo no trabalho.	0,934			0,629
Esta pessoa parece sintonizada com o que está acontecendo no trabalho.	0,872			0,540
Esta pessoa parece prever o que vai acontecer no trabalho.	0,695			0,519
Esta pessoa é boa em me convencer a fazer as atividades do trabalho.	0,649			0,483
Esta pessoa parece sempre alerta ao que está acontecendo no trabalho.	0,622			0,366
Esta pessoa é boa em antecipar as consequências das decisões.	0,558			0,423
Esta pessoa é talentosa quando se trata de me convencer.	0,421			0,423
Esta pessoa me oferece razões convincentes para que eu faça minhas atividades.	0,359			0,375
Esta pessoa é muito persuasiva.	0,35			0,263
Esta pessoa é talentosa em me ajudar emocionalmente. ..		0,856		0,703
Esta pessoa é uma das que poderia me ajudar a resolver meus ressentimentos.		0,854		0,536
Esta pessoa consegue me ajudar com minhas questões emocionais.		0,804		0,609
Esta pessoa sacrifica seus próprios interesses para atender as minhas necessidades.		0,719		0,448
Esta pessoa vai além da obrigação de atender às minhas necessidades.		0,660		0,528
Esta pessoa é uma das que eu poderia contar se eu tivesse um problema pessoal.		0,557		0,402
Esta pessoa coloca meus principais interesses à frente dos próprios interesses dela.		0,524		0,195
Esta pessoa faz tudo o que pode para me ajudar		0,357		0,498
Esta pessoa me incentiva a sonhar alto em relação à organização.		0,324		0,448
Esta pessoa acredita que a organização precisa ter um papel moral na sociedade.			0,869	0,445
Esta pessoa avalia a organização pelo seu potencial de contribuir para a sociedade.			0,691	0,566
Esta pessoa está preparando a organização para fazer uma diferença positiva no futuro da sociedade.			0,600	0,549
Esta pessoa acredita que a nossa organização precisa funcionar como uma comunidade.			0,585	0,479
Esta pessoa me encoraja a ter um espírito solidário no local de trabalho.			0,364	0,553
Número de itens	9	9	5	-
Variância explicada	38,3%	6,7%	2,7%	-
Alfa de Cronbach (α)	0,867	0,879	0,832	-

Seguindo o critério de englobar cada item no fator em que a sua carga fatorial tenha sido superior a 0,30, o fator 1 (38,3% da variância) compôs-se de nove itens associados à antecipação das consequências por parte do líder servidor, que busca dar

atenção aos processos do trabalho e às relações, utilizando persuasão e convencimento ao articular oportunidades reais para os subordinados. Esse fator foi denominado *Influência Visionária*.

No fator 2 (6,7% da variância), rotulado de *Abnegação*, concentram-se nove itens associados à busca do líder servidor em servir aos subordinados, colocando os interesses dos demais a frente dos seus, apresentando grande empatia e segurança para lidar com problemas pessoais e profissionais dos seguidores. O fator 3 (2,7% da variância) foi denominado *Intendência Organizacional*, por estar relacionado à preparação da organização por parte do líder servidor na busca de contribuir positivamente com a sociedade, cumprindo um papel moral, baseado na ética e responsabilidade.

Considerando a composição dos 5 fatores da escala original (SLQ), de Barbuto e Wheeler (2006), a redução para 3 fatores unificou os itens de Vocação Altruísta e Cura Emocional, compondo a dimensão *Abnegação* (incluído também um item de Mapeamento Persuasivo) e, unificou os itens de Sabedoria e Mapeamento Persuasivo, criando a dimensão *Influência Visionária*. O fator que permaneceu inalterado foi a *Intendência Organizacional*, inclusive, com os mesmos 5 itens da escala original.

Outra possibilidade de estrutura fatorial, de acordo com análise da confiabilidade dos itens, foi a unidimensionalidade da escala, pois, ao avaliar todos os itens em uma mesma dimensão, o alfa foi de 0,934. Além disso, as correlações entre os 3 fatores criados foram moderadas ou altas, como pode ser observado na Tabela 7. No entanto, considerando os modelos teóricos e as medidas validadas até o momento, é complexo e até redundante não fatorar o construto liderança servidora, visto que não há um consenso quanto aos componentes essenciais do fenômeno.

Ao construir os fatores da Liderança Servidora, o fator que obteve maior média foi o 3 - *Intendência Organizacional* ($M = 2,90$; $DP = 0,76$), seguido do fator 1 - *Influência Visionária* ($M = 2,89$; $DP = 0,63$), e do fator 2 - *Abnegação* ($M = 2,20$; $DP = 0,69$). Considerando os escores da escala, os fatores 3 e 1 são componentes que a amostra pesquisada concorda levemente como pertencentes aos comportamentos das suas chefias. Por outro lado, com o escore do fator 2, entende-se que a amostra discorda levemente que tais comportamentos sejam apresentados por seus superiores.

Tabela 7

Estatísticas descritivas e correlação de Pearson (r) entre os fatores da ELSE

Subescalas	1	2	3	M (DP)
1. Influência Visionária	-	0,622*	0,723*	2,89(0,63)
2. Abnegação	-	-	0,631*	2,20(0,69)
3. Intendência Organizacional	-	-	-	2,90(0,76)

* $p < 0,001$.

Considerando a estrutura fatorial apresentada com relação à ELSE, foi possível investigar as diferenças entre as categorias alunos, servidores efetivos e terceirizados da Universidade Federal de Sergipe quanto aos comportamentos apresentados pelas suas chefias. Com uma comparação de médias a partir da ANOVA, foi possível constatar que não houve diferenças significativas entre os grupos de participantes em nenhum dos fatores da escala, como pode ser verificado na Tabela 8.

Tabela 8

Dimensões da ELSE e categorias de participantes do estudo

Dimensões	Alunos (n = 207)	Servidores efetivos (n = 76)	Servidores terceirizados (n = 54)	F (p-valor)
	M (DP)	M (DP)	M (DP)	
Influência visionária	2,93 (0,61)	2,81 (0,58)	2,86 (0,74)	1,03 (0,35)
Abnegação	2,22 (0,67)	2,07 (0,65)	2,27 (0,79)	1,18 (0,16)
Intendência Organizacional	2,88 (0,76)	2,93 (0,72)	2,98 (0,79)	0,41 (0,66)

5.3 Validade convergente

Com relação à Escala de Atitudes frente a Estilos de Liderança, que buscou avaliar a favorabilidade frente ao estilo de liderança transformacional e transacional, foi auferida média de 1,6 ($DP = 1,04$) para o primeiro estilo, enquanto que o segundo estilo alcançou 0,91 de média ($DP = 1,07$). O instrumento possui variabilidade entre os escores -3 e +3, mostrando que tanto as atitudes frente ao estilo de liderança transformacional quanto ao estilo de liderança transacional são positivas, com preferência e maior destaque à liderança transformacional.

Ao realizar uma correlação de Pearson (r) entre as 3 dimensões da ELSE com os resultados da Escala de Atitudes frente a Estilos de Liderança, percebe-se que todas as correlações são significativas e moderadas, quando se trata da liderança transformacional, e duas das três são fracas com relação à liderança transacional.

Considerando a necessidade de valores acima de 0,30 na análise para caracterizar uma relação moderada entre variáveis, tais resultados demonstram que as dimensões da liderança servidora avaliam um fenômeno semelhante ao da liderança transformacional, o que não pode ser concluído em relação à liderança transacional. Devido às correlações apresentadas na Tabela 9, o construto liderança transformacional avalia um fenômeno similar à liderança servidora, o que confirma a validade convergente da nova escala.

Tabela 9

Correlação de Pearson (r) entre os fatores da ELSE e o estilo de liderança transformacional e transacional

Subescalas	1	2	3	4
1. Influência Visionária (ELSE)	-	-	-	-
2. Abnegação (ELSE)	0,622*	-	-	-
3. Intendência Organizacional (ELSE)	0,723*	0,631*	-	-
4. Liderança Transformacional	0,467*	0,341*	0,435*	-
5. Liderança Transacional	0,308*	0,246*	0,227*	0,56*

* $p < 0,001$.

5.4 Validade preditiva

Quanto às dimensões da satisfação com o trabalho, a que teve maior escore foi a satisfação com a chefia ($M = 5,04$; $DP = 1,28$); seguida da satisfação com os colegas ($M = 4,71$; $DP = 1,26$); satisfação com a natureza do trabalho ($M = 4,38$; $DP = 1,19$); satisfação com o salário ($M = 3,53$; $DP = 1,64$); e satisfação com as promoções ($M = 3,25$; $DP = 1,56$). Considerando os níveis de satisfação, entende-se que quanto maior for o valor do escore, maior será o grau de contentamento ou satisfação do empregado com aquele componente de seu trabalho. Assim, considerando que a escala varia entre 1 e 7, valores entre 5 e 7 indicam satisfação, como é o caso da satisfação com a chefia. Por outro lado, valores entre 1 e 3,9 apontam insatisfação, como é o caso dos aspectos salário e promoções, enquanto valores entre 4 e 4,9 denotam indiferença, ou seja, nem satisfeito, nem insatisfeito (satisfação com colegas e com a natureza do trabalho).

Para fins de validade preditiva, considerando o foco na liderança servidora, utilizou-se apenas a satisfação com a chefia como variável dependente no modelo de regressão apresentado (Tabela 10), por meio de uma análise de regressão linear (*stepwise*). Ao analisar alguns pressupostos para a execução da análise de regressão linear, pôde-se constatar que não havia valores extremos entre as variáveis antecedentes e entre as consequentes, as correlações eram moderadas, não havia *missings*, as

distribuições dos dados eram normais, não ocorreu linearidade ou multicolinearidade entre as dimensões da liderança servidora e os erros de predição eram independentes um do outro.

O método utilizado foi o *stepwise*, em que as variáveis independentes eram inseridas uma de cada vez no modelo existente. Com isso, foi possível observar que o modelo que melhor explicava a predição era composto pelas três dimensões da ELSE, que obteve 48% da variância total explicada ($R^2 = 0,479$, $F = 101,9$, $p < 0,001$), confirmando que as dimensões da liderança servidora são boas preditoras da satisfação com a chefia. Constatou-se que todos os preditores foram significativos, com impactos positivos, a saber: (a) Influência visionária ($\beta = 0,35$, $t = 5,79$, $p < 0,001$), (b) Abnegação ($\beta = 0,26$, $t = 4,86$, $p < 0,001$) e (c) Intendência organizacional ($\beta = 0,17$, $t = 2,87$, $p < 0,04$). Isso permite dizer que, do conjunto de preditores, a influência visionária produz maior impacto na satisfação com a chefia do que as outras dimensões da liderança servidora.

Tabela 10

Sumário das regressões lineares para a satisfação com a chefia segundo as dimensões da liderança servidora

	<i>B</i>	<i>SE B</i>	<i>B</i>
Constante	1,06	0,24	
Influência visionária	0,71	0,12	0,35**
Abnegação	0,48	0,10	0,26**
Intendência	0,29	0,10	0,17*
Organizacional			

Nota: Variável dependente: Satisfação com a chefia. $R^2 = 0,479$; Durbin-Watson = 2,084; * $p < 0,01$; ** $p < 0,001$

6. DISCUSSÃO

O objetivo de adaptar e validar o *Servant Leadership Questionnaire* para o uso no Brasil foi alcançado, com a criação da Escala de Liderança Servidora (ELSE), oferecendo uma medida válida para desenvolver estudos sobre o fenômeno da liderança servidora. Até o momento, o tema foi discutido em raros estudos nacionais, que, em geral, buscaram discorrer teoricamente sobre a liderança servidora. Foi encontrado apenas um trabalho que tentou investigar empiricamente o fenômeno (Costa, 2007), em que houve a tradução do instrumento *Leadership Assessment Instrument* (SLAI), desenvolvido por Dennis (2004) e publicado por Dennis e Bocarnea (2005), aplicado a supervisores e instrutores de *Call Center* em Pernambuco. Outro estudo empírico em português foi encontrado (Luz, 2011), no entanto o mesmo foi realizado com uma amostra de missionários em Moçambique.

Tendo em vista que o processo de adaptação de instrumentos apresenta vantagens, a exemplo da possibilidade de comparação com a amostra original, em contexto diferente (Cassepp-Borges, Balbinotti, & Teodoro, 2010; Hambleton, 2005; Laros, 2005), rejeitou-se a ideia de construir uma escala para a população brasileira. Após revisão de literatura com o objetivo de identificar os instrumentos disponíveis e validados para mensurar a liderança servidora, o SLQ, de Barbuto e Wheeler (2006), foi escolhido para esse estudo por estar voltado para trabalhadores em âmbito organizacional, estar baseado no principal modelo teórico da área (Spears, 1995), ter passado por validações convergente, preditiva e aparente no seu estudo original e sua estrutura fatorial e índices psicométricos estarem adequados (Dancey & Reidy, 2006; Tabachnick & Fidell, 2007).

Com o delineamento de pesquisa adotado neste estudo, buscou-se cumprir requisitos metodológicos e estatísticos como: (a) a definição dos critérios de inclusão dos participantes baseando-se em estudos de validação para liderança servidora (Dennis & Bocarnea, 2005; Ehrhart, 2004; Liden et al., 2008) e que denotassem o âmbito organizacional (Barbuto & Wheeler, 2006; Liden et al., 2008), (b) a heterogeneidade da amostra a fim de realizar análises fatoriais (Laros, 2005), (c) a escolha de instrumentos válidos e fidedignos para a realização da validade convergente e preditiva, (d) a exigência do número mínimo de 230 participantes para executar análises fatoriais, considerando a regra de usar 10 sujeitos por variável a partir do principal instrumento (SLQ - 23 itens) e, (e) a execução da análise de pressupostos, solucionando casos

omissos (*missings*), casos discrepantes (*outliers*), além dos índices de normalidade e linearidade, estando de acordo com Dancey e Reidy (2006) e Field (2009).

Quanto às características da amostra, é importante observar que quase 40% atuam no ramo da educação e aproximadamente 60% deles estão inseridos em organizações de grande porte. Isso ocorreu principalmente devido às categorias servidores efetivos e terceirizados da Universidade Federal de Sergipe. Mesmo o servidor terceirizado possuindo vínculo empregatício com outra empresa, para fins de categorização, eles foram incluídos como trabalhadores vinculados à universidade. Tal classificação mostra o viés escolhido por este estudo, de que o ramo de atividade foi primordial para a classificação dos participantes. Outro ponto é o fato de que os resultados obtidos são facilmente extrapolados para a atuação de líderes em grandes empresas, que normalmente possuem papéis específicos e não são responsáveis por um grande número de subordinados, comparados aos gestores de pequenas empresas.

Quanto aos procedimentos utilizados na adaptação do SLQ, buscou-se seguir o que é preconizado na literatura especializada (Borsa, Damásio, & Bandeira, 2012; Pasquali, 2010), desde a tradução do instrumento original por tradutores fluentes na língua original do instrumento e no idioma-alvo, passando por traduções reversas e a avaliação da comissão de juízes, com especialistas em psicologia organizacional e em avaliação psicológica, oferecendo considerações muito pertinentes para a versão que foi submetida à validação. Vale ressaltar que para a compreensão da instrução e dos itens da escala, se faz necessário a conclusão do ensino médio (2ª grau) como escolaridade mínima.

Importante destacar que muitos itens não especificavam que o comportamento apresentado pelo líder devia ser avaliado no âmbito laboral. Por isso, alguns deles tiveram algum acréscimo para que fossem devidamente aplicáveis a nova cultura, a fim de garantir a equivalência idiomática e conceitual, como é dito por Hambleton (2005). Como exemplo, temos o item 18 (*This person seems in touch with what's happening*), traduzido como “*Esta pessoa parece sintonizada com o que está acontecendo*” e que na adaptação foi acrescido, ao final do item, o termo “no trabalho”, originando o item “*Esta pessoa parece sintonizada com o que está acontecendo no trabalho*”. Tais alterações foram realizadas também devido a outros instrumentos que mensuram liderança servidora, em alguns dos seus itens, especificarem o âmbito laboral na apresentação dos comportamentos do líder servidor, como as escalas de Dennis e Winston (2003) e Ehrhart (2004).

No que se refere às propriedades psicométricas da escala construída, os resultados obtidos foram satisfatórios. De acordo com Field (2009), Pasquali (2005) e Tabachnick e Fidell (2007), a confiabilidade indicada situou-se bem acima do mínimo indicado para a validação de instrumentos (0,70), variando entre 0,832 e 0,879. Além disso, a variância explicada pelos três fatores foi de 47,7%, com destaque para a dimensão *Influência Visionária*, responsável por 38,3% da variância. Isso mostra que há um conjunto de itens com variação bem próxima na distribuição dos escores (correlações elevadas). Diante desses índices psicométricos, é possível afirmar que a amostra deste estudo, formada por brasileiros, compreende o construto liderança servidora de maneira distinta da amostra americana no estudo de validação do SLQ. Provavelmente o viés cultural se apresenta como importante fator explicativo quanto a essa distinção.

Com o intuito de interpretar os fatores da fatoração apresentada, buscou-se a origem de cada um dos itens para comparar com a atual estruturação. Uma das dimensões foi totalmente replicada na amostra desta pesquisa: *Intendência Organizacional*. Ou seja, todos os 5 itens originais se agruparam neste fator, que versa sobre a preparação da organização por parte do líder servidor na busca de contribuir positivamente com a sociedade, cumprindo um papel moral, baseado na ética e responsabilidade (Barbuto & Wheeler, 2006). A confiabilidade da dimensão encontrada foi adequada (acima de 0,80).

A preocupação com o entorno da organização e as contribuições que podem ser oferecidas à sociedade é uma meta sempre presente nas atividades do líder servidor. Spears (1995) exalta tal característica na dimensão intitulada ‘construção da comunidade’, que seria o compromisso com a construção e manutenção das relações entre a organização e a sociedade que está inserida. No modelo de Russel e Stone (2002), destaca-se uma dimensão chamada ‘intendência’, definida como a capacidade de gerenciar e desenvolver questões e assuntos de outras pessoas a fim de contribuir para a comunidade.

Ao observar outras medidas validadas de liderança servidora, é possível observar outros fatores que se assemelham teoricamente à *Intendência Organizacional*, como ilustração: Construção de comunidade (Laub, 1999); Responsabilidade moral (Sendjaya, Sarros, & Santoja, 2008) e; Criar valor para a comunidade (Liden et al., 2008). Com isso, constatou-se que a *Intendência Organizacional* parece bem representar intenções e preocupações do líder servidor em contribuir tanto com a

organização que ele está inserido quanto com a sociedade, atuando como agente ativo e inspirador para que os subordinados possam colocar em prática a responsabilidade social e a ética.

Com relação aos nove itens que compõem a dimensão *Abnegação*, merece destaque a unificação de todos os itens das dimensões originais do SLQ (Vocação Altruísta e Cura Emocional). Tal dimensão está associada à busca do líder servidor em servir aos subordinados, colocando as necessidades dos subordinados acima dos seus próprios interesses, apresentando grande empatia e suporte para lidar com problemas pessoais e profissionais dos seguidores. É importante frisar que o termo *servidão* foi cogitado para nomear este fator, considerando alguns modelos teóricos e o instrumento de Liden et al. (2008). No entanto, o termo, no contexto brasileiro, associa-se à escravidão, cativo, sujeição ou dependência, o que não representa a conotação apresentada pela dimensão proposta.

O fator congrega a principal característica de um líder servidor, apresentada desde o seminal trabalho de Greenleaf (1970), que é servir ao próximo. E isso ocorre porque características como altruísmo, humildade, suporte emocional e empatia são unificadas na essência desta dimensão. Estudos recentes (Barbutto, Gottfredson, & Searle, 2014; Plessis, Wakelin, & Nel, 2015) apontam que um dos construtos que oferece maior impacto no ato de servir é a inteligência emocional, o que caracteriza a capacidade preditiva dessa variável sobre os comportamentos do líder servidor.

Em todos os modelos teóricos de liderança servidora, é possível encontrar uma dimensão associada à *Abnegação*. Spears (1995), por exemplo, apresenta a ‘empatia’ (esforçar-se para entender e simpatizar com os demais) e a ‘cura’ (capacidade de auxiliar emocionalmente os seguidores) como características essenciais no suporte aos seguidores quanto às suas atividades. Patterson (2003) intitula uma das suas dimensões de ‘serviço’, entendida como uma missão que induz a uma aceitação da responsabilidade para com os outros por parte do líder servidor.

Nas medidas validadas do fenômeno, a dimensão *Abnegação* aproxima-se dos fatores: Valorização das pessoas (Laub, 1999); Serviço (Dennis & Winston, 2003); Humildade (Dennis & Bocarnea, 2005); Relacionamento de aliança (Sendjaya, Sarros, & Santoja, 2008) e; Priorizar os subordinados e Cura Emocional (Liden et al., 2008). Com base nesses achados, é possível dizer que a *Abnegação* é uma dimensão que reflete, de modo claro, o comportamento altruísta do líder servidor, destacando a

essência da preocupação com os demais antes mesmo de atingir seus próprios interesses e necessidades.

O terceiro fator, responsável pela maior parte da variância explicada do modelo, foi denominado de *Influência Visionária*. Ele foi composto por nove itens associados à antecipação das consequências por parte do líder servidor, na busca de dar atenção aos processos do trabalho e às relações, utilizando a persuasão e o convencimento ao articular oportunidades futuras aos subordinados. Os itens que compuseram a estrutura desse fator são originários das dimensões ‘Sabedoria’ e ‘Mapeamento Persuasivo’ do SLQ. Com a *Influência visionária*, demonstra-se que a liderança servidora, assim como a transformacional e a teoria da troca líder-membro, também preza pela capacidade de influência e persuasão do líder. No entanto, a influência da liderança servidora é pautada essencialmente na visão de futuro que o líder oferece aos seus seguidores.

Tal união das dimensões do SLQ encontra respaldo em modelos teóricos como o Patterson (2003) e o de Russel e Stone (2002), em que as características de servir ao próximo oferecendo suporte emocional e influenciar a partir da antecipação do que ocorrerá no futuro são mencionadas e discutidas. Considerando os instrumentos validados da área, a *Influência Visionária* pode ser equiparada às dimensões: Visão (Dennis & Winston, 2003; Dennis & Bocarnea, 2005) e; Influência transformadora (Sendjaya, Sarros, & Santoja, 2008). Portanto, acredita-se que a *Influência Visionária* é uma característica típica do líder servidor, que busca convencer com base nas suas competências e não apenas pelo papel formal designado dentro da instituição. Além disso, suas propostas para a atuação dos subordinados possuem a capacidade de orientá-los para as melhores oportunidades.

A partir da análise de confiabilidade, foi cogitada a unidimensionalidade da escala, visto que, ao avaliar todos os itens em uma única dimensão, o alfa de Cronbach foi de 0,934. Além disso, as correlações entre os 3 fatores criados foram moderadas ou altas, e significativas. No entanto, tal resultado não possui suporte teórico, pois ainda há muita discussão quanto às principais características da liderança servidora (Page & Wong, 2000; Van Dierendonck, 2011) e nenhuma das medidas existentes do fenômeno são unifatoriais. Autores como Barbuto, Story e Gifford (2008) até apontam que a estrutura unifatorial é redundante quanto à compreensão do construto.

Assim como afirmam tais autores, este estudo considera que uma solução unifatorial pode ser simplista e indica que a escolha por uma estrutura com três fatores pode ser enriquecedora para precisar melhor as características-chave do líder servidor.

Porém, ainda que haja uma tendência a se interpretar como multifatorial, é possível supor que estudos futuros possam investigar a viabilidade da estrutura unifatorial da liderança servidora, por exemplo, a partir da análise via modelo Rasch ou mesmo Análises Fatoriais Confirmatórias, que são análises mais robustas para averiguar questões desse tipo. A medida apresentada por Laub (1999) justifica essa investigação, visto que dentre as soluções propostas para a estrutura fatorial, cogitou-se a unidimensionalidade, pois o alfa de Cronbach atingiu escore de 0,98, que é um valor muito elevado.

Com relação à comparação realizada entre as categorias alunos, servidores efetivos e terceirizados da instituição pesquisa, foi possível constatar que não houve diferenças significativas quanto ao comportamento dos seus gestores e supervisores quanto aos fatores encontrados neste estudo. Do ponto de vista psicométrico, isso é relevante, pois demonstra a estabilidade da medida frente a estratos amostrais tanto homogêneos (servidores efetivos e terceirizados) quanto heterogêneos (alunos), o que implica em maior fidedignidade do instrumento (Tabachnick & Fidell, 2007).

Quanto à validade convergente, foram constatadas correlações significativas e moderadas na relação entre as dimensões da liderança servidora e os comportamentos da liderança transformadora, ratificando a convergência entre as escalas, tal como visto em outros estudos de validação de medidas da liderança servidora (Barbuto & Wheeler, 2006; Ehrhart, 2004; Liden et al., 2008). Já com relação à liderança transacional, não foi possível chegar a essa conclusão pelo fato de algumas correlações serem fracas. Vale salientar que as escalas avaliativas dos construtos liderança transformacional e transacional são as mais utilizadas na literatura para comparação com outras tipologias de liderança.

A convergência entre a liderança transformacional e a liderança servidora era esperada, corroborando outros estudos que chegaram à mesma conclusão (Barbuto & Wheeler, 2006; Ehrhart, 2004; Liden et al., 2008) e pode ser explicada, segundo Barbuto e Wheeler (2006), pelos resultados esperados das duas tipologias e pela atuação a nível grupal. Mesmo a atuação do líder servidor sendo mais voltada para o desenvolvimento moral e a busca de autonomia dos seguidores, as práticas das duas tipologias de liderança se assemelham pelo fato do líder ser tomado como exemplo a ser seguido, em quem os subordinados podem confiar (Choudhary, Akhtar, & Zaheer, 2013; Page & Wong, 2000). É relevante acrescentar que o modelo teórico de Patterson (2003), por exemplo, foi construído com base nas características do líder

transformacional, com acréscimo de características como humildade, altruísmo e a visão voltada para os seguidores.

O fato de não ser confirmada a validade convergente entre as dimensões da liderança servidora e a transacional pode ser explicado pela maior preocupação do líder transacional em enfatizar o cumprimento das tarefas e as metas a serem alcançadas. Avolio, Bass e Jung (1999) enfatizam que este líder oferece recompensas de acordo com o esforço, a obediência e o desempenho desejado do subordinado. Por outro lado, o líder servidor pauta a sua influência nas suas competências e no seu poder de persuasão, sem necessitar apenas da autoridade do seu papel formal para convencer os subordinados a cumprirem com suas responsabilidades (Russel & Stone, 2002; Sendjaya, Sarros, & Santoja, 2008). Além disso, o líder servidor oferece valores mais elevados como respeito ao próximo e contribuições para a sociedade (Spears, 1995).

A validação convergente é uma análise importante quando se fala em validação, especificamente a validação de construto, pois ela apresenta um caráter confirmatório. De acordo com Malhotra (2012), ao indicar até onde a escala se correlaciona positivamente com outras medidas do mesmo construto, a validade convergente situa adequadamente a nova medida elaborada no conjunto de outras medidas existentes. Portanto, tal constatação é de suma importância para confirmar a estrutura encontrada na AFE deste estudo.

No caso da liderança servidora, possivelmente é necessário que próximas pesquisas utilizem outras medidas para a validade convergente, além da liderança transformacional, pois esta pode não ter sido a melhor escolha, ainda que tenha sido encontrada convergência. Um exemplo seria a escala *Leader Member Exchange* (LMX), que avalia o líder da teoria troca líder-membro, e poderia ser utilizada para a execução da validade convergente, como foi feita no estudo de Barbuto e Wheeler (2006). Tal escala ainda não foi adaptada e validada para o contexto brasileiro e, por isso, não foi utilizada. De qualquer modo, o uso da escala referente à liderança transformacional mostrou-se viável para a validade convergente e foi possível gerar interpretações a respeito das aproximações entre os tipos e características de liderança.

A partir de uma regressão linear, foi possível constatar a validade preditiva das dimensões da ELSE, que atuaram como antecedentes da satisfação com a chefia. Importante ressaltar que a opção de utilizar apenas a satisfação com a chefia em detrimento das outras dimensões da EST se deu pelo foco no fenômeno liderança. O resultado encontrado corrobora diversos estudos da área que relacionam a liderança

como preditora da satisfação no trabalho (Avolio, Walumbra, & Weber, 2009; House & Aditya, 1997), e, especificamente, a liderança servidora (Barbutto & Wheeler, 2006; Choudhary, Akhtar, & Zaheer, 2013; Laub, 1999; Van Dierendonck, 2011). Dentre os estudos de liderança servidora, a pesquisa de Ehrhart (2004) menciona especificamente a relação preditiva da liderança servidora e a satisfação com a chefia.

O comportamento do líder servidor na busca de auxiliar os subordinados a alcançarem seus objetivos denota a preocupação em satisfazer as vontades dos mesmos. Esse suporte emocional, em conjunto com proposições dignas para o futuro dos seguidores, torna-os comprometidos, satisfeitos e, conseqüentemente, mais produtivos (Pousa, 2014; Siqueira, 2008). Observa-se que alguns comportamentos aumentam a satisfação dos subordinados com relação aos seus chefes, como: a integridade, que seria a congruência entre o que é dito e o que é feito (Russel & Stone, 2002), a empatia, que é a capacidade de entender e se colocar no lugar do outro, e o compromisso com o crescimento pessoal e profissional das pessoas (Spears, 1995).

Importante destacar que nas medidas empíricas de liderança servidora, os fatores quase sempre buscam retratar comportamentos que ampliem o nível de satisfação do subordinado. De acordo com os achados deste estudo, a *Influência Visionária* é o fator com maior impacto na satisfação dos subordinados, demonstrando que o fato de capacitar e influenciar utilizando competências técnicas e relacionais é fundamental para o aumento do nível de satisfação da amostra. Isso reitera que comportamentos apresentados pelo líder servidor são fundamentais para gerar satisfação do trabalhador com a sua chefia, contribuindo para a satisfação no trabalho como um todo.

Assim como a satisfação com a chefia foi utilizada para testar o poder preditivo da liderança servidora, outros construtos podem ser testados futuramente a fim de averiguar o impacto dos comportamentos do líder servidor, como, por exemplo, o comprometimento organizacional (Morris, 2013), desempenho (Choudhary, Akhtar, & Zaheer, 2013), engajamento no trabalho (Villiers, 2015) e os comportamentos pró-ativos (Hunter et al., 2013; Searle, 2011).

Os resultados apresentados oferecem suporte empírico para a literatura da liderança servidora e especificamente para o desenvolvimento da teoria no Brasil. A partir deste estudo, os componentes que se organizam para a compreensão do fenômeno contribuem também para a desmistificação de que o líder servidor possui comportamentos demasiadamente idealizados quanto ao que se espera de um líder que atua frente a subordinados em âmbito organizacional.

7. CONCLUSÕES

Considera-se que o objetivo proposto por este estudo foi alcançado, o que possibilita a disponibilização de um instrumento válido para avaliar a liderança servidora no âmbito organizacional. Além disso, vale destacar o fato desta pesquisa utilizar validações de diferentes naturezas, como a validade convergente e a preditiva, como um ponto positivo para comprovar as características psicométricas do instrumento elaborado, o que não é comum em estudos nacionais. Porém, algumas limitações desta pesquisa devem ser salientadas, a saber: (a) a ausência de grupos profissionais específicos como parâmetros de comparação e (b) o uso da amostragem não-probabilística.

Com relação à ausência de grupos profissionais que pudessem ser comparados, este estudo não ofereceu a possibilidade de conhecer especificamente como é a atuação de líderes servidores em diversos âmbitos laborais. Por exemplo, caso fossem escolhidos como integrantes da amostra apenas bancários e operadores de telemarketing, seria possível comparar a percepção das atitudes do líder servidor na busca dos objetivos dos subordinados. Logo, tal limitação permite que os resultados aqui encontrados sejam utilizados com cautela na investigação de categorias profissionais ou ramos de atividades específicos.

Outra questão foi o uso da amostragem não-probabilística no delineamento da pesquisa, o que não contribui para a generalização ou extrapolação direta dos dados para a população-alvo. Ainda que tal limitação não venha a ser algo que desabone as qualidades psicométricas aqui obtidas, neste momento em que a escala está sendo proposta, é necessário ter cuidados para aplicações da ELSE no contexto brasileiro. Enfim, considerando que o foco de futuros estudos seja destacar os comportamentos de líder servidor em categorias profissionais, aconselha-se que o delineamento de pesquisa seja elaborado a fim de garantir a aleatoriedade da coleta de dados, garantindo maior precisão e representatividade da população-alvo.

Como sugestão para futuros estudos, recomenda-se investigar a estrutura fatorial da ELSE para comprovar as características psicométricas apresentadas pelo instrumento neste estudo. Para este fim, é indicado utilizar a escala em outros tipos amostrais e realizar, por exemplo, uma Análise Fatorial Confirmatória a fim de encontrar as dimensões Influência visionária, Abnegação e Intendência Organizacional.

Como a finalidade deste estudo era de adaptação e validação de instrumento, buscou-se uma amostra heterogênea para facilitar a execução da análise fatorial, minimizando a importância das análises correlacionais entre dados sociodemográficos e laborais e as dimensões da ELSE. Futuras pesquisas podem utilizar a ELSE com fins correlacionais no intuito de investigar quais dados sociodemográficos e laborais impactam nas dimensões da liderança servidora. Esta colaboração faria com que os processos de treinamento pautados no desenvolvimento das características do líder servidor fossem otimizados, contribuindo, conseqüentemente, para a elevação da satisfação com a chefia por parte dos subordinados.

Um ponto que contribuiria para tal investigação seria o maior número de participantes no intuito de realizar análises inferenciais mais refinadas, o que tornaria possível a divisão da amostra de uma maneira que cada estrato teria mais de 50 participantes, a partir, por exemplo, das variáveis faixa etária ou categoria profissional. Isso, por sua vez, favoreceria a descoberta de algumas variáveis sociodemográficas e laborais que atuariam como preditoras dos comportamentos do líder servidor, a partir de regressões múltiplas e modelagem de equações estruturais (MEE).

Sugere-se, finalmente, que investigações futuras com a ELSE sejam realizadas com trabalhadores de áreas específicas a fim de investigar se o fenômeno da liderança servidora se diferencia de acordo com o ramo de atividade que a amostra está inserida (e.g. saúde, segurança, educação), visto que neste estudo houve predominância de trabalhadores da área da educação.

A depender do contexto de atuação do líder servidor, algumas características podem ter maior destaque como: o altruísmo e o suporte emocional nas instituições de saúde e caridade, a intendência organizacional em empresas que trabalham com o meio ambiente, e a persuasão e visão de futuro em serviços voltados para vendas, que valorizam a ascensão do funcionário dentro da organização. Por esse mesmo motivo, a liderança servidora se apresenta como um tema rico e profícuo para as investigações sobre a temática da liderança.

REFERÊNCIAS

- Avolio, B. J. (2007). Promoting more integrative strategies for leadership theory-building. *American Psychologist*, 62, 25-33.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *Leadership Quarterly*, 16, 315-338.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 441-462. doi: 10.1348/096317999166789.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. 2009. Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421-449.
- Barbuto, J. E., & Wheeler, D. W. (2006). Scale development and construct clarification of servant leadership. *Group and Organizational Management*, 31(3), 300-326.
- Barbuto, J. E., Gottfredson, R., & Searle, T. P. (2014). An examination of emotional intelligence as an antecedent of servant leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(3), 315-323. doi: 10.1177/1548051814531826.
- Barbuto, J. E., Story, J. S., & Gifford, G. T. (2008). Comments on Dannhauser and Boshoff's "structural equivalence of the Barbuto and Wheeler servant leadership questionnaire on north american and south african samples". *International Journal of Leadership Studies*, 4, 101-103.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and managerial applications*. New York: The Free Press.
- Bass, B. M. (2000). The future of leadership in learning organizations. *Journal of Leadership Studies*, 7(3), 18-40. doi: 10.1177/107179190000700302.
- Borsa, J. C., Damásio, B. F., & Bandeira, D. R. (2012). Adaptação e validação de instrumentos psicológicos entre culturas: algumas considerações. *Paideia*, 22(53), 423-432. doi: 10.1590/1982-43272253201314.
- Brown, M. E., Trevino, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 117-134.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.

- Cassepp-Borges, V., Balbinotti, M. A. A., & Teodoro, M. L. M. (2010). Tradução e validação de conteúdo: uma proposta para a adaptação de instrumentos. In L. Pasquali (Org.), *Instrumentação psicológica: Fundamentos e práticas* (pp. 506-520). Porto Alegre: ARTMED.
- Choudhary, A. I., Akhtar, S. A., & Zaheer, A. (2013). Impact of transformational and servant leadership on organizational performance. *Journal Business and Ethics*, 116, 433-440. doi: 10.1007/s10551-012-1470-8.
- Costa, M. G. D. (2007). *Em busca de um modelo brasileiro de mentoria e liderança: O caso de uma organização de Call Center*. Dissertação de mestrado. Faculdade Boa Viagem. Recife.
- Dancey, C. P., & Reidy, J. (2006). *Estatística sem matemática para psicologia: usando SPSS para Windows*. (3ª ed.). Porto Alegre: ARTMED.
- Dannhauser, Z., & Boshoff, A. B. (2007). The relationships between servant leadership, trust, team commitment and demographic variables. *International Journal of Leadership Studies*, 2(2), 148-168.
- Dennis, R. S. (2004). *Servant Leadership Theory: Development of the Servant Leadership Assessment Instrument*. Dissertação de mestrado. Regent University. Virginia Beach.
- Dennis, R. S., & Bocarnea, M. (2005). Development of the servant leadership assessment instrument. *Leadership and Organization Development Journal*, 26, 600-615.
- Dennis, R., & Winston, B. E. (2003). A factor analysis of Page and Wong's servant leadership instrument. *Leadership and Organization Development Journal*, 24, 455-459.
- Diamante, S., & Grahl, J. R. (2012). Tipos de liderança: Definições, objetivos e impactos. *Revista dos Alunos de Administração*, 1, 59-80.
- Dorfman, P. (1996). International and cross-cultural leadership. In B. J. Punnett & O. Shenkar (Orgs.). *Handbook for International Management Research* (pp. 267-349). Cambridge: MA Blackwell.
- Ehrhart, M. G. (2004). Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 57, 61-94.
- Farling, M. L., Stone, A. G., & Winston, B. E. (1999). Servant leadership: Setting the stage for empirical research. *Journal of Leadership Studies*, 6, 49-72.

- Fiedler, F. E. (1971). Validation and extension of the contingency model of leadership effectiveness: A review and empirical findings. *Psychology Bulletin*, 76, 128-148.
- Field, A. (2009). *Descobrendo a estatística usando o SPSS* (2ª ed.). Porto Alegre: ARTMED.
- Fonseca, A. M. O., & Porto, J. B. (2013). Validação fatorial de Escala de Atitudes frente a Estilos de Liderança. *Avaliação Psicológica*, 12(2), 157-166.
- Germano, I. M. P., & Sá, D. R. (2013). O discurso pastoral-gerencial em O monge e o executivo. *Psicologia em Estudo*, 18, 103-113.
- Gomide Jr., S., Oliveira, A. F., & Siqueira, M. M. M. (2011). Aplicação da psicologia social às organizações. In: C. V. Torres & E. R. Neiva (Orgs.). *Psicologia social: principais temas e vertentes* (pp. 340-357). Porto Alegre: ARTMED.
- Graen, G. B. (1976). Role making process within complex organizations. In: M. D. Dunnette, (Org.). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 1201-1245). Chicago: Rand-McNally.
- Graham, J. W. (1991). Servant-leadership in organizations: Inspirational and moral. *Leadership Quarterly*, 2(2), 105-119.
- Greenleaf, R. K. (1970). *The servant as a leader*. Indianapolis: Greenleaf Center.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: a journey into the nature of legitimate power and greatness*. New York: Paulist Press.
- Hambleton, R. K. (2005). Issues, designs, and technical guidelines for adapting tests into multiple languages and cultures. In: R. K. Hambleton, P. F. Merenda, & C. D. Spielberger (Orgs.), *Adapting educational and psychological tests for cross-cultural assessment* (pp. 3-38). Mahwah NJ: Lawrence Erlbaum.
- Han, Y., Kakabadse, N. K., & Kakabadse, A. (2010). Servant Leadership in the people's Republic of China: A case study of the public sector. *Journal of Management Development*, 29(3), 265-281.
- Hayden, R. W. (2011). *Greenleaf 's 'Best Test' of servant leadership: A multilevel analysis*. Dissertação de mestrado. University of Nebraska. Nebraska.
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1982). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- House, R. J. (1971). A path-goal theory of leadership theory effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16, 321-338.
- House, R. J., & Aditya, R. N. (1997). The social scientific study of leadership: Quo Vadis? *Journal of Management*, 23, 409-473.

- Howell, H. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated business unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78, 891-902.
- Hu, J., & Liden, R. C. (2011). Antecedents of team potency and team effectiveness: An examination of goal and process clarity and servant leadership. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 851-862.
- Hunter, E. M., Neubert, M. J., Perry, S. J., Witt, L. A., Penney, L. M., & Weinberger, E. (2013). Servant leaders inspire servant followers: Antecedents and outcomes for employees and the organization. *The Leadership Quarterly*, 24, 316–331. doi: 10.1016/j.leaqua.2012.12.001.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89, 755-768.
- Laros, J. A. (2005). O uso da análise fatorial: algumas diretrizes para pesquisadores. In: L. Pasquali (Org.). *Análise fatorial para pesquisadores* (pp. 163-184). Brasília: INEP, MEC.
- Laub, J. A. (1999). Assessing the servant organization: Development of the Organizational Leadership Assessment (OLA) model. *Dissertation Abstracts International*, 60(2), 1-115.
- Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: an empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24, 43-72.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *Leadership Quarterly*, 19, 161-177.
- Luz, L. P. (2011). *Liderança Servidora de expatriados: Validação de uma escala em organizações missionárias*. Dissertação de Mestrado. Universidade FUMEC. Belo Horizonte.
- Mahembe, B., & Engelbrecht, A. S. (2013). A confirmatory factor analytical study of a servant leadership measure in South Africa. *SA Journal of Industrial Psychology*, 39(2), 1-8. doi: 10.4102/sajip.v39i2.1127.

- Mahembe, B., & Engelbrecht, A. S. (2014). The relationship between servant leadership, organisational citizenship behaviour and team affectiveness. *SA Journal of Industrial Psychology*, 40, 1107-1117. doi: 10.4102/sajip.v40i1.1107
- Malhotra, N. (2012). *Pesquisa de marketing: Uma orientação aplicada*. (6ª ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Martins, E. C. B., Rosa, A. T. R. O., Silva, I. M. B. P., & Bustos, L. C. S. (2012). Liderança servidora: O modelo Southwest Airlines. *Revista de Ciência Gerenciais*, 16(24), 189-202.
- Matteson, J. A., & Irving, J. A. (2006). Servant versus self-sacrificial leadership: Commonalities and distinctions of two follower-oriented theories. *International Journal of Leadership Studies*, 2, 36-51.
- McIntosh, T. A., & Irving, J. A. (2008). Evaluating the Instrumento de Contribución al Liderazgo de Siervo (ICLS) for reliability in latin america. *The Journal of Virtues & Leadership*, 1, 30-49.
- Mittal, R., & Dorfman, P. W. (2012). Servant leadership across cultures. *Journal of World Business*, 47, 555-570.
- Morris, K. E. (2013). *The effect of servant leadership on the organizational commitment of junior naval officers*. Tese de doutorado. Tennessee Temple University. Chattanooga.
- Nwogu, O. G. (2004). Servant leadership model: The role of follower self-esteem, emotional intelligence, and attributions on organizational effectiveness. *School of Leadership Studies*, 7, 1-10.
- Page, D., & Wong, P. T. P. (2000). A conceptual framework for measuring servant leadership. In: S. Adjibolosoo (Org.). *The human factor in shaping the course of history and development* (pp. 434-456). Boston: University Press of America.
- Pasquali, L. (1999). *Análise Fatorial para pesquisadores*. Brasília: LabPAM.
- Pasquali, L. (2005). *Teoria de resposta ao item – TRI. Manual para iniciantes*. Brasília: INEP.
- Pasquali, L. (2010). *Instrumentação psicológica: fundamentos e práticas*. Porto Alegre: ARTMED.
- Patterson, K. A. (2003). *Servant leadership: A theoretical model*. Tese de doutorado. Regent University. Virginia Beach.

- Plessis, M., Wakelin, Z., & Nel, P. (2015). The influence of emotional intelligence and trust on servant leadership. *SA Journal of Industrial Psychology*, 41, 1133-1142. doi: 10.4102/sajip.v41i1.1133.
- Pousa, C. (2014). Measuring Servant Leadership. In: R. Selladurai & S. Carraher (Orgs.). *Servant Leadership: Research and Practice* (pp. 211-243). Dallas: IGI Global.
- Reed, L. L., Vidaver-Cohen, D. & Colwell, S. R. (2011). A new scale to measure executive servant leadership: Development, analysis, and implications for research. *Journal of Business Ethics*, 101, 415-434. doi: 10.1007/s10551-010-0729-1.
- Rude, W. (2003). Paradoxical leadership: The impact of servant-leadership on burnout of staff. *International Journal of Leadership Studies*, 3, 36-51.
- Russell, R. F., & Stone, A. G. (2002). A review of servant leadership attributes: Developing a practical model. *Leadership and Organization Development Journal*, 23, 145-157.
- Schaubroeck, J., Lam, S. S., & Peng, A. C. (2011). Cognition-based and affect-based trust as mediators of leader behavior influences on team performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 863-871. doi: 10.1037/a0022625.
- Searle, T. P. (2011). *A multilevel examination of proactive work behaviors: Contextual and individual differences as antecedents*. Dissertação de mestrado. University of Nebraska, Nebraska.
- Sendjaya, S., Sarros, J. C., & Santora, J. C. (2008). Defining and measuring servant leadership behaviour in organizations. *Journal of Management Studies*, 45, 402-424.
- Silva, D. B. (2006). *A influência da liderança e os valores pessoais nas respostas afetivas dos membros de equipes de trabalho*. Dissertação de mestrado. Universidade de Brasília, Brasília.
- Siqueira, M. M. M. (2008). Satisfação no trabalho. In: M. M. M. Siqueira (Org.). *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão* (pp. 257-266). Porto Alegre: ARTMED.
- Sireci, S. G., Yang, Y., Harter, J., & Ehrlich, E. J. (2006). Evaluating guidelines for test adaptations: A methodological analysis of translation quality. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 37(5), 557-567. doi: 10.1177/0022022106290478.

- Spears, L. C. (1995). *Reflections on leadership: How Robert K. Greenleaf's theory of servant leadership influenced today's top management thinkers*. New York: John Wiley.
- Spears, L. C. (2010). Character and servant Leadership: Ten characteristics of effective, caring leaders. *The Journal of Virtues & Leadership*, 1, 25-30.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2007). *Using Multivariate Statistics*. (5^a ed.). New York: Harper Collins.
- Torres, C. V. (1999). *Leadership style norms among americans and brazilians: Assessing differents using Jackson's return potential model*. Tese de doutorado, Faculty of the California school of Professional Psychology, San Diego.
- Uhl-Bien, M., & Marion, R. (2008). *Complexity leadership, part I: Conceptual foundations*. Charlotte: Information Age Publishing.
- Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228-1261.
- Viegas, I. G. (2009). Cuidados do terapeuta de grupo em gestalt-terapia: Limites entre a atuação terapêutica e o exercício da liderança servidora. *IGT na Rede*, 7(13), 383-422.
- Villiers, D. (2015). *Top management team members's perception of executive servant leadership and their work engagement: Impact of gender and ethnicity*. Dissertação de mestrado. AUT Business School. Auckland.
- Weiszflog, W. (2012). *Michaelis moderno dicionário da língua portuguesa* (6^a ed.). São Paulo: Melhoramentos Ltda. Recuperado de <http://michaelis.uol.com.br/>
- Winston, B. E. (2003). Extending Patterson's servant leadership model: Explaining how leaders and followers interact in a circular model. *International Journal of Leadership Studies*, 4, 136-159.
- Wiza, M., & Hlanganipai, N. (2014). The impact of leadership styles on employee organizational commitment in higher learning institute. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(4), 135-143.
- Yukl, G. A., & Van Fleet, D. D. (1992). Theory and research and leadership in organizations. In M. D. Dunnette & L. M. Houghs (Orgs.). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 147-197). Palo alto: Consulting Psychologists Press.
- Zigurs, I. (2003). Leadership in virtual teams: Oxymoron or opportunity? *Organizational Dynamics*, 31, 339-351.

ANEXOS

ANEXO A

CrITÉrios de inclusão

Para participar desta pesquisa, você deve possuir mais de 18 anos, estar trabalhando com vínculo empregatício, possuir chefe imediato e estar a no mínimo três meses trabalhando na empresa atual. Caso as respostas sejam afirmativas, siga para os próximos itens.

Dados sociodemográfico e laboral

1. **Categoria:** () Aluno () Servidor efetivo () Servidor terceirizado
2. **Sexo:** () Masculino () Feminino
3. **Idade:** _____ anos
4. **Nível de escolaridade:**
() Ensino médio () Superior incompleto () Superior completo
() Especializao () Mestrado () Doutorado
5. **Qual o ramo de atividade da empresa?** _____
6. **Quantos empregados a empresa possui?** _____
7. **Em que área/departamento/divisão da empresa você trabalha?**

8. **Renda individual mensal R\$**_____
9. **Há quanto tempo trabalha na organizao?** _____anos_____meses
10. **Há quanto tempo trabalha com seu chefe?** _____anos _____meses
11. **Nível hierárquico do chefe imediato?**
() Coordenador/supervisor () Gerente () Diretor/presidente
12. **Idade do chefe imediato:** () 20-30 anos () 31-40 anos () 41-50 anos
() 51-60 anos () Acima de 60 anos
13. **Sexo do chefe imediato:** () Masculino () Feminino

ANEXO B**Universidade Federal de Sergipe****Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social****TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Pautando-se na resolução 466/2012 (CNS), o discente Saulo Pereira de Almeida, orientado pelo professor Dr. André Faro, realiza o estudo intitulado *Tradução, adaptação e validação do Servant Leadership Questionnaire – SLQ (Escala de Liderança Servidora - ELSE)*. Com este estudo, objetiva-se criar uma escala em língua portuguesa para avaliar os comportamentos do líder servidor no contexto brasileiro.

Para que tenhamos sucesso em nosso intento, precisamos que você responda aos instrumentos apresentados, o que lhe tomará em torno de vinte minutos. Ao decidir participar deste estudo, fui esclarecido(a) sobre as condições abaixo, das quais estou ciente:

1. Essa atividade não é obrigatória, ou seja, estou livre para desistir da participação a qualquer momento da aplicação;
2. Os riscos ao participar do estudo são ínfimos. Para isso, não será adotado procedimento que me traga desconforto ou risco à vida;
3. Como benefício, posso obter conhecimentos sobre os comportamentos da minha chefia imediata;
4. Sei que os dados fornecidos poderão ser utilizados para trabalhos científicos e que minha identificação será mantida sob sigilo;
5. Devido a seu caráter confidencial, essas informações serão utilizadas apenas para o objetivo de estudo;
6. Estarei contribuindo com a construção de uma medida válida para avaliar a liderança servidora;
7. Caso necessite entrar em contato com o pesquisador por qualquer motivo, estou ciente que posso encontrá-lo nos seguintes contatos: (79) 8825-2489/9815-1050. almeidasauloalmeida@hotmail.com.

_____, ____ de _____ de 2015.

Participante

Pesquisador responsável

ANEXO C

Instrução

Em relação ao **SEU CHEFE/COORDENADOR/SUPERVISOR IMEDIATO**, avalie o quanto ele apresenta os comportamentos listados usando a escala de 1 a 4, sendo 1 ao grau mínimo e 4 o grau máximo de concordância. Assinale com a numeração indicada na coluna ao lado de cada frase.

1	2	3	4
Discordo totalmente	Discordo em parte	Concordo em parte	Concordo totalmente
01-Esta pessoa coloca meus principais interesses à frente dos próprios interesses dela.			
02-Esta pessoa é uma das que eu poderia contar se eu tivesse um problema pessoal.			
03-Esta pessoa parece sempre alerta ao que está acontecendo no trabalho.			
04-Esta pessoa me oferece razões convincentes para que eu faça minhas atividades.			
05-Esta pessoa acredita que a organização precisa ter um papel moral na sociedade.			
06-Esta pessoa faz tudo o que pode para me ajudar			
07-Esta pessoa consegue me ajudar com minhas questões emocionais.			
08-Esta pessoa é boa em antecipar as consequências das decisões.			
09-Esta pessoa me incentiva a sonhar alto em relação à organização.			
10- Esta pessoa acredita que a nossa organização precisa funcionar como uma comunidade.			
11-Esta pessoa sacrifica seus próprios interesses para atender as minhas necessidades.			
12-Esta pessoa é talentosa em me ajudar emocionalmente.			
13-Esta pessoa tem grande consciência do que está acontecendo no trabalho.			
14-Esta pessoa é muito persuasiva.			
15-Esta pessoa avalia a organização pelo seu potencial de contribuir para a sociedade.			
16-Esta pessoa vai além da obrigação de atender às minhas necessidades.			
17- Esta pessoa é uma das que poderia me ajudar a resolver meus ressentimentos.			
18-Esta pessoa parece sintonizada com o que está acontecendo no trabalho.			
19-Esta pessoa é boa em me convencer a fazer as atividades do trabalho.			
20-Esta pessoa me encoraja a ter um espírito solidário no local de trabalho.			
21-Esta pessoa parece prever o que vai acontecer no trabalho.			
22-Esta pessoa é talentosa quando se trata de me convencer.			
23- Esta pessoa está preparando a organização para fazer uma diferença positiva no futuro da sociedade.			

ANEXO D

Instrução

As frases abaixo falam a respeito de alguns aspectos do **SEU TRABALHO ATUAL**. Indique o quanto você se sente satisfeito ou insatisfeito com cada um deles. Dê suas respostas anotando, na coluna ao lado de cada frase, o número (de 1 a 7) que melhor representa sua resposta. Para todas as afirmativas, considere a seguinte frase:

NO MEU TRABALHO ATUAL SINTO-ME...

1	2	3	4	5	6	7
Totalmente Insatisfeito	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito Satisfeito	Totalmente Satisfeito

01- ...com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho.	
02- ...com o número de vezes que já fui promovido nesta empresa.	
03- ...com o meu salário comparado com o quanto eu trabalho.	
04- ...com o tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim.	
05- ...com o grau de interesse que minhas tarefas me despertam.	
06- ...com o meu salário comparado à minha capacidade profissional.	
07- ...com a maneira como esta empresa realiza promoções de seu pessoal.	
08- ...com a capacidade de meu trabalho absorver-me.	
09- ...com as oportunidades de ser promovido nesta empresa.	
10- ...com o entendimento entre eu e meu chefe.	
11- ...com meu salário comparado aos meus esforços no trabalho.	
12- ...com a maneira como meu chefe me trata.	
13- ...com a variedade de tarefas que realizo.	
14- ...com a confiança que eu posso ter em meus colegas de trabalho.	
15- ...com a capacidade profissional do meu chefe.	

ANEXO E

Instrução

Pensando nas atitudes frente a diferentes estilos de liderança, indique, na coluna ao lado de cada frase, o quão favorável ou contrário você é em relação à adoção de cada um dos comportamentos listados abaixo por parte de **UM LÍDER OU CHEFE IMEDIATO QUALQUER**. Assinale com a numeração indicada na coluna ao lado de cada frase.

-3	-2	-1	0	1	2	3
Totalmente contrário	Contrário	Pouco contrário	Neutro	Pouco favorável	Favorável	Totalmente favorável

O LÍDER/CHEFE TENTA...

01-conseguir que o grupo trabalhe junto em busca do mesmo objetivo.	
02-incentivar os funcionários a trabalharem em equipe.	
03-desenvolver atitudes e espírito de equipe entre seus funcionários.	
04-fazer acordos com os membros da equipe com relação ao que eles vão receber se fizerem o que deve ser feito.	
05-elogiar quando os membros da equipe fazem um trabalho acima da média.	
06-apresentar novas formas de olhar para as coisas que costumavam ser confusas para os membros da equipe	
07-sempre dar <i>feedback</i> positivo quando um membro da equipe tem bom desempenho.	
08-dizer aos membros da equipe o que fazer para serem recompensados pelos seus esforços.	
09-buscar novas oportunidades para a unidade/departamento/organização.	
10-entender claramente para onde a equipe está indo.	
11-liderar pelo exemplo.	
12-negociar com os membros da equipe sobre o que eles podem esperar receber em troca das suas realizações.	
13-elogiar pessoalmente os membros da equipe quando eles fazem um trabalho de destaque.	
14-traçar um futuro interessante para o grupo de trabalho.	
15-promover a colaboração entre os grupos de trabalho.	
16-repreender membros da equipe se seu trabalho estiver abaixo dos padrões.	
17-inspirar outros com seus planos para o futuro.	
18-agir sem considerar os sentimentos dos membros da equipe.	
19-liderar “fazendo” ao invés de simplesmente “dizendo”.	
20-mostrar seu descontentamento quando o trabalho dos membros da equipe é abaixo dos níveis aceitáveis.	
21-fornecer um bom modelo a seguir.	
22-insistir no melhor desempenho da equipe.	
23-demonstrar reconhecimento especial quando o trabalho dos membros da equipe é muito bom.	
24-dar aos membros da equipe o que eles querem em troca do seu apoio.	
25-estimular os indivíduos a pensar sobre problemas antigos de novas maneiras.	
26-mostrar respeito pelos sentimentos dos membros da equipe.	
27-geralmente não reconhecer o bom desempenho dos membros da equipe.	
28-deixar claro o que os membros da equipe podem esperar receber se seu desempenho atingir determinados padrões.	
29-considerar as necessidades pessoais dos membros da equipe.	
30-mostrar que tem expectativas altas em relação à equipe.	
31-conseguir fazer com que outros se comprometam com a sua visão de futuro.	
32-indicar sua desaprovação caso o desempenho dos membros da equipe seja abaixo do que eles são capazes.	