

---

## LIDERANÇA SERVIDORA EM DIRETORES DE ESCOLA DO ENSINO PRÉ-ESCOLAR E BÁSICO: UMA NECESSIDADE RELEVANTE NA DINÂMICA DAS POLÍTICAS EDUCATIVAS DAS ESCOLAS PÚBLICAS

---

**Maria I. Ribeiro**

Instituto Politécnico de Bragança  
Investigadora do CETRAD/Colaboradora da UDI

**António V. Bento**

Universidade da Madeira  
Centro de Investigação em Educação

### INTRODUÇÃO

O termo “liderança servidora” foi criado por Robert Greenleaf na década de 70 do século passado. Acreditava que grandes líderes agem como servidores, colocando as necessidades dos outros, nomeadamente, dos membros da organização e da comunidade como primeira prioridade. As organizações escolares, pelas suas características próprias, são organizações onde a liderança servidora pode traduzir melhor os seus objetivos particulares tais como a interatividade da equipa, o potencial de cada um e a aplicação dos princípios éticos no dia-a-dia.

Esta investigação teve como objetivos identificar e avaliar comportamentos característicos de um líder-servidor em diretores de escola do ensino pré-escolar e básico, bem como, verificar se existiam diferenças nos comportamentos tendo em conta o género do líder, o tipo de escola (pública ou privada) e o tipo de ensino (pré-escolar e básico). Foi selecionada uma amostra probabilística não aleatória constituída por 58 professores do ensino pré-escolar e do ensino básico da Região Autónoma da Madeira. Os dados foram recolhidos no início do ano de 2012, usando como instrumento de recolha a escala “*Servant leadership: development of a multidimensional measure and multilevel assessment*” desenvolvida por Liden *et al.* (2008). Esta escala inclui uma lista de 28 itens que são, posteriormente, agregados em 7 comportamentos, nomeadamente, *Competências conceptuais, Empoderamento, Ajudar os subordinados a crescer, Colocar os subordinados em primeiro lugar, Comportamento, Bem-estar emocional e Criar valor para a comunidade*. Relativamente aos diretores de escola, para cada item o subordinado indicou o grau de concordância e discordância utilizando uma escala de 7 pontos. Os participantes tinham em média 38,3 anos de idade (DP  $\pm$  8,36), variando as idades dos 26 aos 60 anos. Assim, 89,7% dos professores lecionavam numa escola pública localizada em meio urbano, e 51,7% no ensino pré-escolar. Os seus diretores/líderes eram na sua maioria do género feminino (69%).

Este artigo é constituído por 5 secções. A presente descreve os objetivos e a estrutura do artigo. A secção 2 apresenta uma breve revisão da literatura sobre a liderança servidora. A secção 3 constitui a parte empírica do trabalho propriamente dita, sendo apresentada a metodologia utilizada. Na secção 4 mostram-se os resultados mais pertinentes desta investigação. Por fim, a secção 5 encerra com a discussão e as conclusões.

## REVISÃO DA LITERATURA

A noção de liderança de serviço remonta à antiguidade; contudo, a teoria concetual de liderança servidora foi desenvolvida por Robert Greenleaf na década de 70 do século passado. Greenleaf acreditava que grandes líderes agem como servidores, colocando as necessidades dos outros, membros da organização e da comunidade como primeira prioridade (Greenleaf, 1970).

De acordo com Greenleaf (2002: 27)

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

Para Barbuto e Weeler (2006) a liderança servidora caracteriza-se por haver um desejo enraizado no líder de querer fazer a diferença na vida dos outros. O líder servidor concentra-se na criação de oportunidades para os seus liderados com o propósito de os ajudar a crescer (Luthan & Avolio, 2003). Lang e Wong (2000) definem o líder servidor como o indivíduo que serve os outros, trabalhando para o seu desenvolvimento e bem-estar, a fim de cumprir as metas para o bem comum.

A Liderança Servidora assenta em princípios básicos e elementares cujos pilares são: o amor e o caráter, salientando-se no líder a característica de servir as pessoas. Este novo perfil faz do líder servidor um perfil procurado pela organização. (Lino & Silva, 2011). O líder disponibiliza-se para servir as pessoas, observando, escutando, acompanhando e atendendo as suas necessidades (Russell & Stone, 2002). Ser líder servidor consiste em determinar um propósito, partilhar a aprendizagem, elevar os obstáculos, fortalecer o relacionamento e desenvolver as pessoas. Segundo Liden *et al.* (2008) a liderança servidora destaca a integridade pessoal do líder em servir os outros, incluindo empregados, clientes e comunidades.

Segundo Melchar e Bosco (2010) a liderança servidora constitui uma alternativa a outros estilos de liderança. O líder que exhibe comportamentos de liderança servidora é capaz de encorajar outros líderes organizacionais para usar este estilo de liderança com o propósito de tornar consistentes as expectativas dos seus liderados através do desenvolvimento de uma cultura organizacional consistente para a obtenção do sucesso organizacional. A realização pessoal do liderado está relacionada com o sucesso da organização e, por isso, ao influenciar positivamente os seus liderados no sentido de atingir níveis de desempenho mais elevados, eles, por sua vez, irão beneficiar do sucesso da organização.

Neste contexto, a liderança servidora incorpora os ideais de empoderamento, qualidade, espírito de equipa e ética. Greenleaf afirmou que a liderança servidora enquanto modelo de liderança enfatiza o “serviço aos outros, abordagem holística ao trabalho, sentido de comunidade, e a partilha do poder na tomada de decisão” (Greenleaf, 1997: 4). Os líderes servidores orientam-se pelos valores e pelo carácter. Desta forma, um líder servidor pode ser definido como uma pessoa que possui como primeiro propósito servir os outros pelo investimento no seu desenvolvimento e felicidade para atingir objetivos e tarefas que promovem o bem comum.

Hall (1991: 14) afirma que “fazendo tarefas rotineiras não faz um líder servidor. Em vez disso, um líder servidor é um que investe na capacidade dos outros e os ajuda a tornarem-se e a fazerem o seu melhor”. Por outro lado, Greenleaf considera que as características essenciais do líder servidores são: capacidade de ouvir, empatia, auto conhecimento, persuasão, concetualização, previsão e compromisso ao crescimento dos outros e à construção da comunidade (Spears, 2004). A liderança servidora pode mudar o local de trabalho e a sociedade como um todo.

A liderança servidora é, de certo modo, a liderança vista ao contrário. Os líderes servidores transcendem o interesse próprio para servirem as necessidades dos outros, ajudam os outros a crescer e a desenvolverem-se, e proporcionam oportunidades para os outros ganharem material e emocionalmente. O principal objetivo do líder servidor é o desenvolvimento total dos outros.

Greenleaf (1995) descreveu o desenvolvimento do estilo de liderança como um processo contínuo no qual as características do líder são o resultado de um crescimento pessoal constante e um compromisso ao crescimento dos outros.

Na verdade, as organizações escolares, pelas suas características próprias, são organizações onde a liderança servidora pode traduzir melhor os seus objetivos particulares tais como a interatividade da equipa docente, o potencial de cada ator educativo e a aplicação dos princípios éticos no dia-a-dia.

Liden *et al.* (2008) desenvolveram um estudo nos EUA que consistiu na construção e validação de uma escala multidimensional de liderança servidora. Para estes autores a liderança servidora é um conceito multidimensional que faz com que a nível individual haja uma contribuição única do líder e que explica comportamentos de cidadania, de desempenho e de comprometimento organizacional. Na sua investigação tiveram como ponto de partida nove dimensões retratadas na literatura, nomeadamente:

1. **Emoções**, mostrar sensibilidade aos interesses pessoais dos outros.
2. **Criação de valor para a comunidade**, uma preocupação, consciente e genuína para ajudar a comunidade.
3. **Competências concetuais**, conhecer as tarefas de uma organização, de modo a apoiar e ajudar os outros, especialmente, os seus seguidores.
4. **Empoderamento**, capacidade de desenvolvimento de cada indivíduo (Conger, 2000). O objetivo é promover uma atitude proactiva e autoconfiante nos liderados incentivando a sua autonomia e o seu espírito inovador permitindo a sua realização pessoal (Greenleaf, 1998; Konczak *et al.*, 2000).

5. **Ajudar subordinados a crescer e ter sucesso**, demonstrar preocupação genuína para o crescimento e desenvolvimento profissional dos outros, fornecendo apoio e orientação.

6. **Colocar os subordinados em primeiro lugar**, através de acções e palavras para deixar claro aos outros (especialmente os seguidores imediatos) que satisfazer as suas necessidades de trabalho é uma prioridade.

7. **Comportamento ético**, que implica interagir abertamente, de forma justa e honesta com os outros.

8. **Relacionar-se com os outros**, fazer um esforço genuíno para conhecer, entender e apoiar os outros na organização, com ênfase na construção de relacionamentos de longo prazo com os liderados.

9. **Servidor**, o desejo de ser caracterizado pelos outros como alguém que serve os outros primeiro, mesmo quando o auto-sacrifício é exigido.

Na investigação de Liden *et al.* (2008) a análise fatorial exploratória e confirmatória fez emergir sete dimensões para a liderança servidora, nomeadamente, a competência conceptual, o empoderamento, ajudar os subordinados a crescer, colocar os subordinados em primeiro lugar, comportamento ético, bem-estar emocional e criar valor para a comunidade. A escala que desenvolveram foi constituída por 28 itens (quatro itens para cada uma das sete dimensões) e mostrou ser um bom instrumento para compreender como os líderes influenciam as atitudes e os comportamentos dos seus seguidores e para explicar comportamentos de cidadania e de comprometimento/desenvolvimento organizacional. Os resultados desse estudo sugerem que a liderança servidora pode melhorar o desempenho no trabalho e aumentar o nível de comprometimento com a organização. Na opinião dos autores os líderes servidores podem inspirar os liderados a ter um papel ativo na comunidade onde a organização está inserida. Neste contexto, pretende-se neste trabalho, utilizando a escala desenvolvida por Liden *et al.* (2008), identificar e avaliar comportamentos característicos de um líder-servidor em diretores de escola do ensino pré-escolar e básico da Região Autónoma da Madeira, bem como, verificar se existem diferenças nos comportamentos tendo em conta o género do líder, o tipo de escola (pública ou privada) e o tipo de ensino (pré-escolar e básico).

## **MATERIAL E MÉTODOS**

Foi seleccionada uma amostra não probabilística por conveniência constituída por 58 professores do pré-escolar e do ensino básico. A tabela 1 mostra como estão distribuídos os inquiridos tendo em conta o género do seu director/líder, o tipo de ensino, o tipo de escola e a localização da escola onde trabalham.

Verifica-se pela leitura da Tabela 1, que 69% dos respondentes são liderados por uma mulher, têm idades, na sua maioria, inferiores ou iguais a 40 anos (74,1%), são professores do ensino pré-escolar (51,7%), lecionam numa escola pública (70,7%), localizam-se em meio urbano (89,7%).

Tabela 1. Características da amostra selecionada.

Variáveis	Grupos	Frequências (n=58)	
		n	%
Gênero do líder	Masculino	18	31
	Feminino	40	69
Idade	≤40 anos	43	74,1
	>40 anos	15	25,9
Tipo ensino	Pré-escolar	30	51,7
	Básico	28	48,3
Tipo escola	Pública	41	70,7
	Privada	17	29,3
Localização da escola	Urbana	52	89,7
	Rural	8	10,3

Esta investigação pretende identificar e avaliar comportamentos característicos de um líder-servidor em diretores de escola do ensino pré-escolar e básico, bem como, verificar se existem diferenças nos seus comportamentos tendo em conta o género do líder, o tipo de escola (pública ou privada) e o tipo de ensino (pré-escolar e básico). Para atingir os objetivos levou-se a cabo um estudo do tipo *cross-section*. Recolheram-se os dados no início do ano de 2012. Foi usado como instrumento a escala “*Servant leadership: development of a multidimensional measure and multilevel assessment*” desenvolvida por Liden *et al.* (2008). A escala inclui uma lista de 28 itens e para cada item o liderado indicou o grau de concordância e discordância utilizando uma escala de 7 pontos. Os itens foram, posteriormente, agregados em sete comportamentos, nomeadamente, Competências conceptuais, Empoderamento, Ajudar os subordinados a crescer, Colocar os subordinados em primeiro lugar, Comportamento, Bem-estar emocional e, Criar valor para a comunidade.

O programa informático utilizado para editar e tratar os dados foi o SPSS 20.0 (*Statistical Package for Social Sciences*). Recorreu-se à estatística descritiva para caracterizar a amostra, através do cálculo de frequências absolutas e relativas, medidas de tendência central e de dispersão; à análise da confiabilidade do questionário através do cálculo do teste do Alfa Cronbach para análise da confiabilidade do questionário e a consistência interna das respostas, utilização do teste *R-Pearson* para correlacionar os comportamentos da liderança servidora e à aplicação do teste estatístico *t-Student* para comparar a frequência da utilização dos comportamentos da liderança servidora entre dois grupos independentes (Gênero do líder: masculino e feminino; tipo de ensino: pré-escolar e básico e tipo de escola: pública ou privada). Foi considerado um nível de significância de 5%.

## RESULTADOS

As médias, o DP e *Alpha Cronbach* foram calculados para as sete competências da liderança servidora (ver tabela 2). A consistência interna dos 28 itens agrupados em sete competências é igual a 0,964. Para as práticas de liderança o *Alpha Cronbach* varia entre 0,7 e 0,9. A consistência interna e os valores do desvio padrão de cada uma das competências provam o elevado nível de fiabilidade e validade dos dados.

Tabela 2. Média, DP e valor do *Alpha Cronbach* para os sete comportamentos da liderança servidora.

Comportamentos de liderança servidora	Média	DP	Nível <sup>(1)</sup>	Alpha Cronbach
1.Competências conceptuais	23,3	4,87	Elevado	0,912
2.Empoderamento	20,3	4,38	Moderado	0,679
3.Ajudar os subordinados a crescer	20,4	5,41	Moderado	0,882
4.Colocar os subordinados em 1º lugar	16,8	5,7	Moderado	0,883
5.Comportamento ético	22,3	4,49	Moderado	0,888
6.Bem estar emocional	21,2	5,51	Moderado	0,879
7.Criar valor para a comunidade	21,1	4,3	Moderado	0,802
<b>Total</b>				<b>0,964</b>

<sup>(1)</sup> Classificação de acordo com Liden *et al.* (2008).

Tabela 3. Médias, DP e correlações entre os comportamentos da liderança servidora.

Comportamentos da liderança servidora	1	2	3	4	5	6
1.Competências conceptuais	1					
2.Empoderamento	0,705**	1				
3.Ajudar os subordinados a crescer	0,640**	0,632**	1			
4.Colocar os subordinados em 1º lugar	0,548**	0,657**	0,739**	1		
5.Comportamento ético	0,743**	0,602**	0,691**	0,649**	1	
6.Bem estar emocional	0,658**	0,627**	0,824**	0,733**	0,776**	1
7.Criar valor para a comunidade	0,681**	0,653**	0,712**	0,640**	0,748**	1

\*\*correlações significativas para nível de significância de 1%

As correlações foram calculadas para todos os comportamentos. Foram encontradas correlações significativas, positivas e fortes entre as sete dimensões da liderança servidora (ver Tabela 3).

Comparando o nível de desenvolvimento das competências de liderança servidora, tendo em conta o género do líder, verificou-se a não existência de diferenças, estatisticamente significativas ( $p\text{-value} > 0,05$ ). As competências encontram-se no mesmo nível de desenvolvimento e são exibidas pelo líder com a mesma frequência, independentemente do género (ver Figura1).

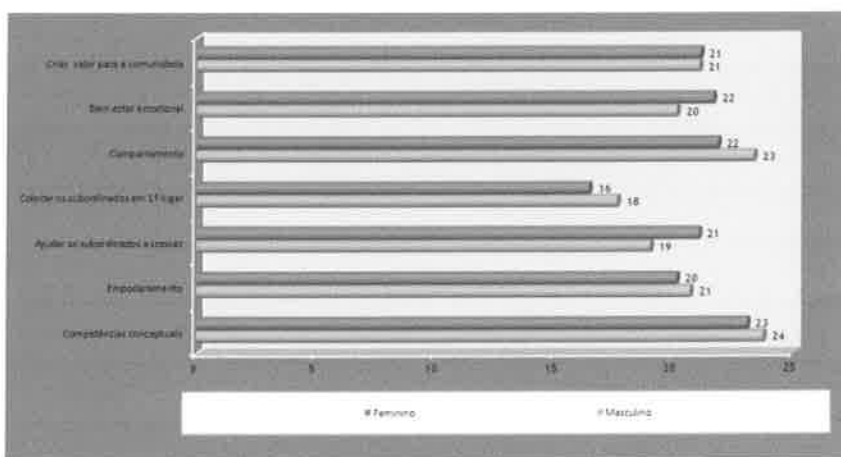


Figura 1. Média dos sete comportamentos da liderança servidora por género.

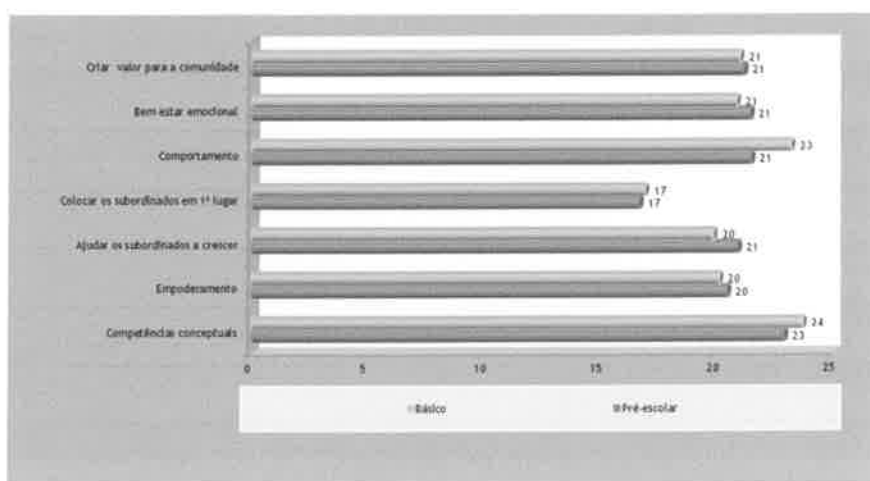


Figura 2. Média dos sete comportamentos da liderança servidora por tipo de ensino.

Comparando o nível de desenvolvimento das competências de liderança servidora tendo em conta o tipo de ensino (pré-escolar ou básico), verificou-se a não existência de diferenças estatisticamente significativas ( $p\text{-value} > 0,05$ ) (ver Figura2).

Comparando os sete comportamentos de liderança servidora tendo em conta o tipo de escola (pública ou privada, foram encontradas diferenças estatisticamente significativas nas “Competências concetuais” ( $p\text{-value}=0,029 \leq 0,05$ ), e no “Comportamento” ético ( $p\text{-value}= 0,019 \leq 0,05$ ). Os diretores das escolas privadas apresentam estes comportamentos mais desenvolvidos exibindo-os mais frequentemente (ver Figura3).

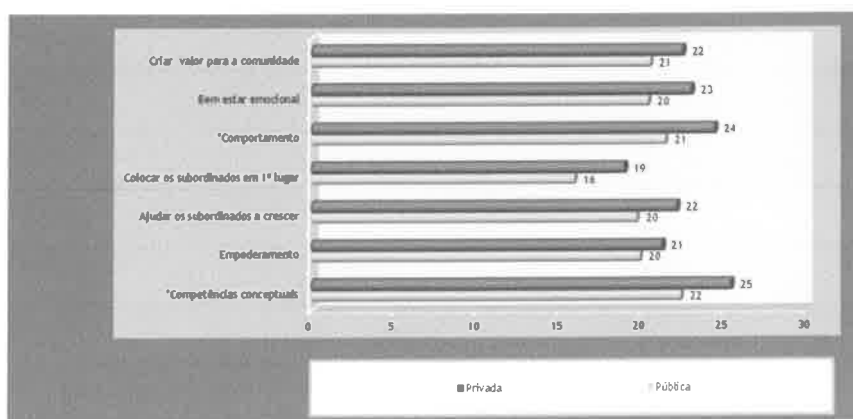


Figura 3. Média dos sete comportamentos da liderança por tipo de escola.

## DISCUSSÃO

Participaram neste estudo 58 professores, dos quais 69% são liderados por uma mulher. Na sua maioria, têm idades, inferiores ou iguais a 40 anos (74,1%), são professores do ensino pré-escolar (51,7%) e lecionam numa escola pública (70,7%) localizada em meio urbano (89,7%).

Na recolha de dados foi utilizada a escala “*Servant leadership: development of a multidimensional measure and multilevel assessment*” desenvolvida por Liden et al. (2008). De acordo com os autores a escala é um bom instrumento para compreender como os líderes influenciam as atitudes e os comportamentos dos seus seguidores e para explicar comportamentos de cidadania e de comprometimento/ desenvolvimento organizacional. Foi testada a fiabilidade e validade do questionário. A consistência interna dos 28 itens agrupados em sete comportamentos/competências do líder servidor foi igual a 0,964. O Alfa Cronbach, para os sete comportamentos do líder servidor, variou entre 0,7 e 0,9, superando, de acordo com Pestana & Gageiro (2005), o mínimo aceitável. Por outro lado, os valores do Alfa Cronbach ficaram acima do valor de 0,7, o mínimo recomendado por

Nunnally (1978). Os resultados permitem concluir que a escala desenvolvida por Liden *et al.* (2008) é um bom instrumento, para medir o nível de desenvolvimento dos comportamentos/competências da liderança servidora, em organizações escolares.

O *ranking* das médias dos sete comportamentos de um líder servidor foi o seguinte: Competências conceituais (Média=23,3; DP±4,87); comportamento ético (Média=22,3; DP±4,49); bem-estar emocional (Média=21,2; DP±5,51); criar valor para a comunidade (Média=20,1; DP±4,30); ajudar os outros a crescer (Média=20,4; DP±5,41); empoderamento (Média=20,3; DP±4,38) e por fim, colocar os subordinados em primeiro lugar (Média=16,8; DP±5,70). Na opinião dos professores e, de acordo com a classificação de Liden *et al.* (2008), o líder/diretor da organização escolar regista níveis moderados em seis dos sete comportamentos, com exceção do comportamento, “competências conceituais”, cujo nível apurado foi elevado. Tal significa que o líder tem, na percepção do subordinado, muitos aspetos a melhorar, designadamente, confiar mais no trabalho dos seus subordinados, concedendo-lhe mais autonomia; preocupar-se mais com o sucesso dos seus liderados; sacrificar os interesses pessoais em prol dos interesses dos subordinados e da organização e encorajar os liderados a disponibilizarem-se para servir e oferecer os seus serviços de forma gratuita à comunidade.

Foram encontradas correlações estatisticamente significativas, positivas e fortes entre as sete dimensões da liderança servidora. Por seu turno, não se encontraram diferenças estatisticamente significativas nos níveis dos comportamentos do líder servidor tendo em conta o género do diretor da organização escolar e o tipo de ensino (pré-escolar e básico). Isto significa que as competências encontram-se no mesmo nível de desenvolvimento e são exibidas pelo líder/diretor com a mesma frequência, independentemente, do género e do tipo de organização escolar. Contudo, tendo em conta o tipo de escola (pública ou privada) foram encontradas diferenças, estatisticamente significativas nos comportamentos “competências conceituais” e “comportamento ético”. Os diretores das escolas privadas apresentaram estes comportamentos mais desenvolvidos exibindo-os mais frequentemente. Seria benéfico que as políticas educativas (públicas) incluíssem no perfil dos diretores, das organizações escolares públicas, as características da liderança servidora pois tal como defende Dunbebin (2000) atualmente, os líderes com sucesso são aqueles que trabalham com os seus colaboradores dando-lhes autoridade e inspiração para alcançarem as suas metas pessoais e organizacionais.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Barbuto, J. & Wheeler, D. (2006). Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership. *Group & Organization Management*, 31(3): 300-326.

Conger, J. (2000). *Motivate performance through empowerment*. In E. Locke (Ed.), *The Blackwell handbook of principles of organizational behavior* (pp. 137–149). Oxford: Blackwell Publishing.

Dunbebin C. (2000). El líder servio: Nuevo paradigma para una administración de éxito. *Revista de educacion adventista*, 12:24-28.

- Greenleaf, R. (2002). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness, 25th anniversary ed.*. New York: Paulist Press.
- Greenleaf, R. (1970). *The Servant as Leader*. Indianapolis, IN: Greenleaf Center.
- Greenleaf, R. (1995) Reflections from experience. In L. Spears (Ed.) *Reflections on Leadership: How Robert K. Greenleaf's Theory of Servant Leadership Influenced Today's Top Management Thinkers*. New York: John Wiley & Sons, pp. 22–36.
- Greenleaf R. (1998). *The power of servant-leadership*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Greenleaf, R. (1997). *Servant leadership: A journey into de nature of legitimate power and greatness*. New York, NY: Paulist Press.
- Hall, K. (1991). *Living Leadership: Biblical Leadership Speaks to Our Day*. Anderson, IN: Warner Press.
- Konczak L, Stelly, D. & Trusty M. (2000). Defining and measuring empowering leader behaviors: Development of na upward feedback instrument. *Educational and Psychological Measurement*, 60: 301–313.
- Liden, R.; Wayne, S.; Zhao, H. & Henderson, D. (2008). *Servant leadership: development of a multidimensional measure and multilevel assessment*. *Leadership Quaterly*, 19, 161-177.
- Lino, L. & Silva, J. (2011). *Liderança Servidora no aspecto do líder servidor como perfil procurado pela organização*. FACUNICAMPS Núcleo de Pesquisa e Extensão Goiânia, GO, Brasil, Março de 2011.
- Luthans, F. & Avolio, B. (2003). *Authentic leadership development*. In K. Cameron & J. Dutton (Eds.), *Positive organizational scholarship* (pp. 241–254). San Francisco: Berrett-Koehler.
- Melchar, D. & Bosco, S. (2010). Achieving High Organization Performance through Servant Leadership. *The Journal of Business Inquiry*, 9 (1): 74-88.
- Nunnally, J. (1978). *Psychometric theory*. New York: McGraww Hill.
- Page, D. & Wong, P. (2000) *A Conceptual Framework for Measuring Servant Leadership*. In *The Human Factor in Shaping the Course of History and Development*, Ed., S. Adjibolosoo, Lanham, MD: University Press of America.
- Pestana, M. & Gageiro, J. (2005). *Análise de dados para as ciências sociais: a complementariedade do SPSS, 4ª edição revista e aumentada*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Russell, R. & Stone, A. (2002). A Review of Servant Leadership Attributes: Developing a Practical Model. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(3/4): 145-158.
- Spears, L. (2004). Practicing servant-leadership. *Leader to leader*, 7, 7-11.

### Como referir este artigo:

Ribeiro, M. & Bento A. (2013). Liderança servidora em Diretores de escola do Ensino Pré-escolar e Básico: Uma necessidade relevante na dinâmica das políticas educativas das escolas públicas. In A. Mendonça (Org.). *O Futuro da Escola Pública* (pp. 98-107). Fuchal: CIE-UMa. (ISBN: 978-989-97490-4-7).