

# O ESTILO DA LIDERANÇA SERVIDORA NO CONTEXTO DA EMPRESA

Dias Jorge, Juliana<sup>1</sup>  
Encarnação, Luciana Bonatto<sup>1</sup>  
Ribeiro, Sirlainny de Oliveira <sup>1</sup>  
Delgado, Omar Carrasco<sup>1</sup>

## RESUMO

O presente artigo apresenta como tema central a liderança servidora e suas características. Objetiva-se, aqui, de maneira geral, traçar as definições deste estilo de liderança através da apresentação de suas vertentes e benefícios para as organizações. Além disso, essa pesquisa trata dos conceitos “liderança” e “líder”, abordando as principais teorias que cercam estes termos. A metodologia deste trabalho é de cunho bibliográfico, explicativo e qualitativo. A base teórica foi fundamentada nos autores James Hunter, Chiavenato, Jayr Figueiredo e Ken Blanchard. Como resultado deste estudo, destaca-se a relevância de se adotar a liderança servidora nas organizações, pois considera-se este estilo capaz de atender aos interesses das duas partes da empresa; dos sócios e proprietários, e dos funcionários.

**PALAVRAS-CHAVE:** Líder. Serviço. Influência. Liderança Servidora.

## ABSTRACT

This article presents servant leadership and its characteristics as a central theme. With the general objective of clarifying this leadership style, seeking to present its aspects and benefits to organizations. It will also talk about leadership and the leader, addressing together the main theories of leadership best known to date. Bibliographic, explanatory, and qualitative research was used as methodology. The theoretical basis was based on the authors James Hunter, Chiavenato, Jayr Figueiredo and Ken Blanchard. As a result of this study, we highlight the relevance of adopting servant leadership in organizations, as we consider this style capable of meeting the interests of both parts of the company, of the partners and owners and of the employees.

**KEYWORDS:** Leader. Service. Influence. Servant Leadership

## INTRODUÇÃO

Para que uma empresa obtenha sucesso é preciso que sua composição seja atravessada por fatores essenciais, tais como uma boa administração, um planejamento estratégico e uma equipe motivada — além, claro, da oferta de algo inovador e de valor para seus consumidores. Ultrapassando esses elementos, o que também pode potencializar o desempenho da empresa e de seu capital intelectual é a presença de um líder que esteja à frente de seus colaboradores.

---

<sup>1</sup> Acadêmicas do Curso de Administração da Faculdade Multivix-Serra.

<sup>2</sup> Doutor em Ciências da Educação pela Universidad de la Empresa — Professor Multivix Serra.

O líder tem a função de influenciar, inspirar e motivar seus funcionários para que, através de um ambiente de trabalho saudável, eles sejam conduzidos ao cumprimento de metas pré-estabelecidas. A respeito desta discussão, Diniz (2007) nos sugere que “liderar envolve competências que viabilizam a inspiração, a motivação, as ações e atitudes de outras pessoas para alcance e superação de metas”.

Desse modo, pode-se afirmar que um bom líder faz a diferença nas organizações. Em um mercado altamente competitivo, a presença de um bom líder configura uma vantagem, pois uma equipe motivada — a que toma para si a missão e o propósito da empresa — é o melhor marketing que ela poderia ter. De acordo com Chiavenato (2000), “para uma empresa ser bem-sucedida deve-se pensar em toda sua estrutura organizacional, para isso acontecer o capital humano é de fundamental importância”. Complementando a fala de Chiavenato, Santos (2004) afirma que “por isso se fez necessário redefinir os profissionais e olhar com mais atenção ao principal recurso das organizações que é o capital humano”.

O tema liderança tem sido muito explorado no decorrer dos anos e hoje contamos com diversos livros que tratam deste assunto. Temos, ainda, autores que fazem da liderança seu objeto de pesquisa e nos ensinam novas teorias e estilos de liderança. O presente artigo aborda o estilo da liderança servidora, um tema que vem sendo cada vez mais discutido e estudado. Este estilo de liderança é baseado em princípios básicos e elementares cujos pilares são o amor e o caráter. Sua disposição é servir as pessoas atendendo suas necessidades.

Nosso objetivo principal é frisar o significado deste estilo de liderança. Os objetivos específicos, por sua vez, são explicar o conceito de liderança, definir o termo “líder” e, enfim, dissertar sobre este novo estilo de liderança com vistas a destacar suas principais características.

Justifica-se a relevância da abordagem deste tema pelo fato de que neste semestre, após quatro anos de estudo, nos formaremos como administradores. Entretanto, isso não nos torna líderes, pois a liderança é uma competência que precisa ser desenvolvida e, tendo em vista a entrada destes profissionais recém-

formados no mercado de trabalho, consideramos relevante a abordagem deste tema.

A metodologia utilizada neste artigo foi a qualitativa de cunho bibliográfico e explicativa. Utilizaremos como fontes artigos científicos e livros, buscando uma base teórica bem fundamentada para o desenvolvimento do trabalho. Utilizamos como principal fonte de pesquisa, tendo em vista o objetivo descrito acima, os autores Chiavenato (2014), Jayr Figueiredo (2006), James C. Hunter (1989) e Ken Blanchard (2019).

## **REFERENCIAL TEÓRICO**

### **LIDERANÇA**

O interesse das pessoas a respeito da liderança e sua natureza é antigo e as primeiras pesquisas e teorias sobre o assunto tentaram definir as características que um líder deveria possuir. Seu objetivo era comparar as características entre líderes e não-líderes, destacando também o que diferenciava um líder de sucesso de um malsucedido. É necessário, contudo, lembrar que a liderança é um caminho em construção. Diversos autores ainda estudam e tentam explicar este tema, fazendo surgir assim variadas teorias que, inclusive, divergem entre si.

Figueiredo e Moura (2001, p. 10) explicam que a liderança não se restringe apenas ao comportamento humano, fazendo-se presente também na natureza através do comportamento de certos grupos de animais que interagem entre si em um relacionamento de líder e liderados.

Os autores ainda relatam um exemplo da liderança na natureza:

Um exemplo característico é o das aves migratórias, que viajam milhares de quilômetros, às vezes cruzando oceanos de um hemisfério a outro, em busca de fartura de alimento num clima mais ameno, para, então, retornar à região de origem passado o rigor de inverno. Os gansos selvagens, por exemplo, são famosos porque costumam “viajar” pelo meio do céu com um líder a frente, acompanhado por duas fileiras de seguidores em forma de um grande “V”, formando uma aerodinâmica perfeita em vários sentidos, pois o vácuo deixado pelas

aves da frente diminui o atrito e resistência do ar, facilitando o voo para os seguidores atrás. O único que não se beneficia do vácuo é o líder, que se dispõe a fazer um esforço redobrado para enfrentar a resistência do ar, afim de servir o grupo, além de assumir a responsabilidade de guiá-los pelo melhor trajeto rumo ao destino desejado (FIGUEIREDO; MOURA, 2001, p. 10).

Com o discurso de Figueiredo, pode-se identificar como condutas de um bom líder aquele que guia, que dá o exemplo, que assume as responsabilidades e se preocupa com a equipe, priorizando, assim, seu bem-estar — mesmo que isso exija dele sacrifícios em prol de seu time.

Na administração, o termo liderança surge como objeto de estudo dentro da escola humanística, em 1929 — que contradizia a escola científica —, abandonando o foco nas tarefas e olhando mais para o funcionário e sua qualidade de vida.

O estudo da liderança começou a ser enfatizado na Teoria das relações humanas. De acordo com Chiavenato:

A Teoria Clássica não se preocupou com a liderança e suas implicações, e seus autores apenas se referiram superficialmente a ela, pois não chegou a ser um assunto de interesse. Já a Teoria das Relações Humanas constatou a influência da liderança sobre o comportamento das pessoas (CHIAVENATO, 2014, p. 123).

Hersey, por sua vez, afirma que:

A escola das relações humanas começou a enfatizar a importância da satisfação humana para a produtividade, questões como sentimentos, atitudes e relações interpessoais passaram a ser enfocadas, uma vez que teriam uma relação direta com o atingimento dos objetivos pretendidos pela organização. O homem passou a ser visto como um ser social, orientado pelas regras e valores do grupo informal. (HERSEY; BLANCHARD, 1986).

Ainda segundo Hersey:

A partir da concepção do homo social, surgiu a necessidade de um líder que facilitasse a relação das pessoas no grupo e que orientasse o grupo no alcance dos objetivos organizacionais. O líder passou, então, a concentrar-se nas necessidades das pessoas enquanto seres sociais, como forma de atingir as necessidades da organização. (HERSEY; BLANCHARD, 1986).

Aqui, o colaborador e o seu bem-estar tornam-se partes importantes da empresa. A forma através da qual essas novas necessidades são atendidas se apresenta na presença de um líder que buscará suprir a atual exigência

organizacional. De acordo com Chiavenato (2003), “liderança é o processo de conduzir um grupo de pessoas. É a habilidade de motivar e influenciar os liderados para que contribuam da melhor forma com os objetivos do grupo ou da organização”.

Para Burns,

o processo de liderança é caracterizado por líderes induzindo seguidores para a ação tendo em vista certos objetivos, metas que representam os valores e as motivações, os desejos e as necessidades, as aspirações e as expectativas, tanto do líder quanto do liderado (BURNS, 1978).

Já para Locke (2003), “liderança é o processo de induzir outros a realizações na direção das metas comuns”, enquanto Ogbornia, K.S. (2007) nos indica que “liderança é a habilidade de integrar e maximizar com sucesso recursos disponíveis nos ambientes interno e externo para atingir metas sociais ou organizacionais”.

James C. Hunter (2004), por sua vez, conceitua o termo como “a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir objetivos comuns, inspirando confiança por meio da força do caráter.” Como pensa Hunter, liderar se trata de exercer influência — seja ela no cotidiano ou no local de trabalho; seja na vida de maneira geral, com os colaboradores levando os aprendizados para suas casas, famílias e comunidades.

## **LIDER**

O responsável por exercer a liderança é o líder, aquele que aplicará os limites de tal prática no contexto em que vive. Sendo assim, este deve ser capaz de influenciar sua equipe, motivá-los, inspirá-los; conduzir seus liderados ao alcance do objetivo da empresa de modo com que estes também consigam conquistar um melhor desempenho pessoal. O líder deve fazer com que sua equipe se torne melhor, cresça e evolua.

Chiavenato (2000) define o líder como “aquele que exerce influência sobre pessoas, conduzindo suas percepções de objetivos em direção aos seus objetivos”. Contudo, para que a liderança seja eficaz e renda bons frutos, é

imprescindível que o líder seja equilibrado emocionalmente e psicologicamente; que seja humilde, respeitoso e saiba receber o feedback de seu time — além, óbvio, de agir de maneira exemplar e saber extrair o melhor de cada indivíduo.

Para Robbins,

O líder é uma pessoa capaz de manter relacionamento de trabalho caracterizado por confiança mútua, respeito as ideias dos funcionários e cuidado com os sentimentos deles. Esse líder demonstra preocupação pelo bem-estar, conforto, status e satisfação de seus liderados (ROBBINS, 2002).

Davi Lago (2016), pastor e filósofo, argumenta que “o exemplo não é a melhor maneira de liderar, é a única”. Isso nos mostra uma prática importante do líder: ele não apenas delega funções, mas mostra como estas funções devem ser executadas. O líder deve servir de espelho e inspiração, suas atitudes e ações devem ser um modelo para seus liderados. Além disso, é preciso que ele confie em si próprio e em seu time, acreditando no potencial de sua equipe.

Chiavenato, em seu *Introdução a teoria geral da administração*, afirma que “a liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, seja nas empresas ou em cada um de seus departamentos” (2014, p. 123). Apesar de existirem questionamentos quanto a relevância de um líder dentro das organizações, sabemos que um bom líder — aquele que desempenha sua função com excelência — traz resultados para a empresa, podendo até ser um diferencial frente à concorrência.

O líder saberá cuidar do capital humano da empresa e motivá-lo da forma correta. Dará senso de direção a equipe, mostrando o caminho correto ao atingimento das metas; explicará o trajeto e elaborará planos e estratégias para que a equipe alcance os resultados almejados.

## **TEORIAS DE LIDERANÇA**

O estudo sobre liderança é bastante amplo e, desde seu surgimento, apareceram diversas teorias e estilos de liderança. Tendo em vista a constante busca dos campos teóricos sobre os modelos que apresentam mais eficácia, podemos encontrar muitas pesquisas sobre o tema.

## TEORIA DOS TRAÇOS DE PERSONALIDADE

De acordo com Chiavenato, “os primeiros estudos sobre liderança começaram com a identificação e a localização de traços de personalidade típicos do líder”. Ainda na visão de Chiavenato, esta teoria “procurava identificar os traços de personalidade que diferenciavam a grande pessoa das massas”.

Para Sobral (2008),

As comparativas dos traços dos líderes com os indivíduos comuns revelaram que os líderes têm determinados traços de personalidade – como determinação iniciativa, autoconfiança, inteligência, honestidade ou integridade – mas as pessoas que têm estes traços não são (e nem sempre se tornam) necessariamente líderes (SOBRAL, , 2008).

Conforme Robbins (2002), a teoria dos traços tem sua base calcada nas habilidades inatas do indivíduo. Nessa teoria, os indivíduos são entendidos como seres diferentes das demais pessoas por possuírem determinados traços de personalidade — traços estes que são considerados os responsáveis não só por fazê-los emergir como líderes, mas também por mantê-los em suas posições.

Um traço é uma qualidade ou característica distintiva da personalidade. Nesta teoria, o líder é aquele que possui certos traços específicos de personalidade que o distingue das demais pessoas. O líder apresenta características que marcam sua personalidade e, através dessas características, ele pode influenciar o comportamento de terceiros.

Essa abordagem resultou na pesquisa de tentar isolar os que são líderes dos que não são, ou os líderes mais eficazes dos menos eficazes. O argumento é que certas características, como, por exemplo, altura, integridade, inteligência, entre outras, estão relacionadas com o sucesso e, uma vez identificadas, podem ser usadas para escolher os líderes (SCHERMERHORN; HUN; OSBORN, 1999, p. 226).

Com o surgimento de novos estudos, a teoria dos traços foi desconsiderada devido a sua fragilidade e falta de sustentação, visto que existem pessoas sem quaisquer características previstas que, através do esforço e ambição, tornam-se líderes. Além disso, descobriu-se que determinadas características requeridas para tal função podiam ser aprendidas.

Mais tarde, pesquisadores influenciados por escolas do pensamento comportamentalistas descartaram essa ideia, sugerindo, ao contrário, que muitas características associadas à liderança efetiva podiam ser adquiridas. Estudos sobre os traços físicos dos líderes descobriram correlações frágeis, porém constantes, entre o nível de energia de uma pessoa e sua habilidade para galgar posições de liderança (YUKL, 1981, p. 71).

## COMPORTAMENTAL

Surgida no pós-guerra, advinda da Escola de Relações Humanas, a Teoria Comportamental deixa de enfatizar as características natas de personalidade, para enfatizar os comportamentos necessários ao exercício da liderança. Os estilos comportamentais no desempenho da liderança passam a ser a tônica de pesquisas que estudam a influência de líderes autocráticos, democráticos ou do tipo laissez-faire sobre os participantes dos grupos, e o resultado do trabalho (TOLFO, 2000).

Para Robbins (2002), a diferença entre as abordagens dos traços e a comportamental — ao menos em termos de aplicabilidade — está em suas premissas básicas. A teoria comportamental oferecia uma lista de estilos ou comportamentos em vez de uma lista de traços pessoais. Além disso, se a teoria dos traços estivesse correta, os líderes seriam natos (nasceriam ou não como líderes); por outro lado, se existissem comportamentos específicos que identificassem os líderes, a liderança poderia ser ensinada.

Conforme Chiavenato Enquanto a abordagem dos traços se refere aquilo que o líder é, a abordagem dos estilos de liderança se refere aquilo que o líder faz, isto é, seu estilo de comportamento para liderar. A teoria mais conhecida refere-se a três estilos de liderança: autoritária, liberal e democrática. Liderança autocrática: o líder centraliza as decisões e impõe suas ordens ao grupo. O comportamento dos grupos mostrou forte tensão, frustração e agressividade, e nenhuma espontaneidade, iniciativa ou formação de grupos de amizade. Liderança liberal: o líder delegava totalmente as decisões ao grupo e deixava-o completamente à vontade e sem controle algum. Embora a atividade dos grupos fosse intensa, a produção foi medíocre. Liderança democrática: o líder conduzia e orientava o grupo e incentivava a participação democrática. Houve formação de grupos de amizade e relacionamentos cordiais entre os trabalhadores. Líder e subordinados desenvolveram comunicações espontâneas, francas e cordiais. O trabalho mostrou um ritmo suave e seguro, sem alterações, mesmo quando o líder se ausentava (CHIAVENATO, 2014, p. 127).

## SITUACIONAIS OU CONTINGENCIAIS

As teorias situacionais ou contingenciais abandonam o enfoque no comportamento e se concentram na eficácia do líder diante de diferentes situações com ênfase na interação líder – liderado. A teoria pretende explicar como a situação na qual o líder se encontra tende a influenciar o uso eficaz do seu estilo de liderança. (FIGUEIREDO; MOURA, 2001, p. 12).

Tannenbaum e Schmidt expõem uma abordagem situacional da liderança. Nela, há uma gama de padrões de comportamento de liderança que o administrador escolhe para as suas relações com os subordinados. Cada tipo de comportamento está relacionado ao grau de autoridade utilizado pelo líder e o grau de liberdade disponível aos subordinados dentro de um *continuum* de padrões de liderança.

## LIDERANÇA SERVIDORA

Viktor Frankl, psiquiatra na condição de prisioneiro de um campo de concentração nazista, escreveu um livro de título *Em busca de sentido*. Nele, o autor afirma que quem tem um “porquê” enfrenta qualquer “como”. Quando se tem um propósito ou um “porquê”, pode-se alcançar um sentido maior; sentido este capaz de conferir significados aos esforços requeridos durante a busca por determinados objetivos. Um líder servidor possui como propósito servir seus liderados. Isso faz com que ele esteja disposto a enfrentar qualquer “como”.

Blanchard (2019) esclarece bem esse pensamento ao argumentar o seguinte:

Acreditamos que a liderança servidora jamais foi tão aplicável ao mundo da liderança quanto hoje. Não apenas as pessoas estão à procura de um propósito mais elevado, e com mais significado, como, à medida que enfrentam os desafios de um mundo em constante mutação, também estão à procura de princípios que realmente funcionem. A liderança servidora funciona (BLANCHARD, 2019, p. 311).

No dicionário online de língua portuguesa (2020), uma das definições da palavra “servir” é trabalhar a favor de algo ou alguém. Como a definição salienta, servir é trabalhar para alguém; é prestar serviço dedicando força intelectual ou física a favor de uma pessoa ou uma empresa. Já a palavra “líder” está

conceituada como “indivíduo que exerce influência no comportamento ou no modo de pensar de alguém”.

Percebemos assim que a liderança servidora se trata de uma maneira diferente de liderar; maneira através da qual sua base se sustenta no ato de servir. Aqui, o papel do líder é influenciar seus liderados através do serviço que ele se dispõe a fazer. Ao servir seus liderados, o líder os ensina e os influencia ao exercício de repetição de comportamentos por ele desejados.

Por mais duvidoso que possa parecer, o modelo de liderança servidora pode ser realmente útil, tornando-se até mesmo um gerador de benefícios para a organização. Nada mais desejado pelos proprietários e gestores das empresas do que colaboradores que se dispõem a oferecer sua total dedicação à busca de resultados almejados. Deste modo, consegue-se notar que o ato de servir é benéfico para todos, mas esta atitude precisa partir de alguém que tenha autoridade e seja referência aos demais — estamos falando do líder, aquele cuja função primordial é influenciar.

Quando as pessoas ouvem o termo liderança servidora, é comum ficarem confusas. Imediatamente vêm às suas mentes imagens de prisioneiros administrando a prisão, ou, até mesmo, a tentativa de agradar todo mundo. Outros imaginam que a liderança servidora se aplica apenas a expoentes religiosos. O problema é que eles nada sabem sobre liderança. Aham que não é possível liderar e servir ao mesmo tempo. No entanto, é perfeitamente possível se você entender que a liderança tem duas partes: visão e implementação. No papel de visionários, são os líderes que definem a direção. Depois que a direção está clara, é responsabilidade dos líderes comunicar o que a organização representa e o que pretende alcançar. (BLANCHARD, 2019, p. 293).

Estudiosos apontam que a liderança servidora é a descoberta mais recente do mundo organizacional por ser capaz de tornar o ambiente empresarial mais humano e produtivo. Segundo Dutra (2002), “essa nova visão de liderança destaca a missão de servir as pessoas como o objetivo supremo e a estratégia mais eficaz para desenvolver o capital humano nas organizações”.

Para Figueiredo (2005, p. 06), o conceito de liderança servidora contemporâneo foi proposto por Robert Greenleaf, em 1977, com o lançamento de seu livro, de título *Liderança servidora*. Para o autor, a referida modalidade “é uma nova proposta, que se apoia nos valores intrínsecos da dignidade humana”.

Sendo assim, verifica-se que a base da liderança não é o poder, mas sim autoridade conquistada e construída sobre os alicerces do amor, dedicação e sacrifício. O proposto nessa teoria é uma nova alternativa para exercício da autoridade em que o ato de servir passa a ser um desejo.

A teoria da liderança servidora desafia o modelo tradicional de chefia, quebra o mito da hierarquia intocável, propõe aprendizagem com os erros da equipe, busca a opinião e a experiência de todos os níveis da empresa, invade os chamados segredos da cúpula e distribui a informação outrora privilegiada para todo o grupo, a fim de que todos sintam que são parte do mesmo time, lutando pela vitória comum (FIGUEIREDO; MOURA, 2001, p. 15).

De acordo com Hunter,

Ser servidor significa identificar e atender as necessidades legítimas dos demais. Não se trata de ser um escravo e fazer tudo o que os outros quiserem, mas de fazer aquilo de que as pessoas realmente precisam. É ter respeito e apreço pelas pessoas, prestar atenção ao que dizem, mostrar que podem contar com você. Resumidamente, é abraçar os outros quando necessitam de um abraço e repreende-los quando precisarem disso (HUNTER, 2006, p. 08).

Como argumentado pelo autor, ser um líder servidor é tratar de atender as necessidades de seus colaboradores e não fazer tudo o que estes desejam — afinal, necessidade é diferente de desejo. Hunter, além disso, evidencia essa diferenciação da seguinte forma: “uma vontade é simplesmente um anseio que não considera as consequências físicas ou psicológica daquilo que se deseja”. “Uma necessidade, por outro lado, é uma legítima exigência física ou psicológica para o bem-estar do ser humano” (2006).

Portanto, se o líder suprir as necessidades legítimas ele não correrá o risco de perder sua autoridade, nem mesmo o respeito de sua equipe; muito pelo contrário, ele conquistará uma equipe motivada que terá disposição de, junto a ele, caminhar em busca dos objetivos da empresa.

Sabe-se que o capital humano vem ganhando cada vez mais importância dentro das empresas e que este pode ser um diferencial frente aos concorrentes. A sua equipe pode ser o elemento que fará com que sua empresa esteja bem melhor colocada no mercado. As ideias, a inovação e a criatividade de seus funcionários podem ser elementos fundamentais que colaboram para o crescimento e desenvolvimento de sua organização. Por isso é tão importante

cuidar de seus colaboradores — e ninguém melhor do que um bom líder para desenvolver esse capital humano.

A velha forma de se relacionar com seus funcionários baseada em ordens e tarefas — forma através da qual o exercício do poder é opressivo — não tem mais espaço no contexto em que vivemos. Sobre isso, Hunter argumenta que “o papel do líder não é impor regras e dar ordens a camada seguinte. Em vez disso, o papel do líder é servir”. Nota-se:

A liderança que vai perdurar deve ser baseada na influência e na autoridade. A autoridade sempre se estabelece ao servir aos outros e sacrificar-se por eles. O serviço que prestamos tem origem na identificação e satisfação das necessidades legítimas. (HUNTER, 2006, p. 70).

Entendemos que o dever do líder é servir e sabemos que o velho modelo de chefia que apenas se preocupava em dar ordens aos subordinados não é um modelo duradouro e eficaz. O estilo de liderança capaz de trazer bons frutos é aquele construído sobre os terrenos de uma autoridade consistente, e não do exercício abusivo do poder.

Contudo, normalmente tratamos a autoridade e o poder como sinônimos, tornando necessário, desse modo, esclarecer e diferenciar essas duas palavras. Moraes (2001) destaca que há diferença entre poder e autoridade ao considerar o primeiro como o potencial para exercer influência; e o segundo, por outro lado, como o poder institucionalizado. Assim, o autor conclui afirmando que a autoridade proporciona poder, porém, o poder não proporciona necessariamente a autoridade.

Hunter (2006) conceitua poder como “a faculdade de forçar ou coagir alguém a fazer sua vontade, por causa de sua posição ou força, mesmo que a pessoa preferisse não o fazer” e define autoridade como “a habilidade de levarem a pessoa a fazerem de boa vontade o que você quer por causa de sua influência pessoal. A autoridade não pode ser comprada ou vendida, nem dada ou tomada”.

Já Barracho (2007), numa perspectiva sociológica, sublinha que

o poder pode ser visto como o exercício de uma força que se impõe aos outros em termos de dependência e de coação, ou seja, a

capacidade que um indivíduo tem de orientar e controlar a ação dos outros, sendo ele imediato ou mediato. (BARACHO, 2007 p. 189).

Assim vemos que o poder é adquirido pela cúpula superior da empresa e se trata de coagir, pressionar e às vezes até obrigar alguém a assumir determinado comportamento — aqui, há apenas delegação de tarefas e exigência. A autoridade, em contrapartida, não necessariamente se relaciona com a hierarquia da empresa. Ela é conquistada através de um bom relacionamento com a equipe em questão. A autoridade requer tempo e disposição para ser adquirida e está muito ligada ao respeito que a equipe tem ou não pelo gestor.

Discorrendo sobre as características e habilidades de um líder servidor, McGee-Cooper e Trammell (2002) destacam cinco atitudes básicas da liderança servidora que estarão presentes em líderes comprometidos com esse novo paradigma de liderança:

1. Ouvir sem julgar — quando um membro da equipe traz uma preocupação, o líder precisa ouvir para entender tanto os fatos quanto os sentimentos às vezes não expressos. Antes de dar conselhos e soluções, ou fazer julgamentos a respeito das causas do problema, é preciso ouvir com atenção as preocupações do companheiro de equipe. O passo seguinte é se unirem, líder e liderados, para trocar ideias em busca de soluções.

2. Ser autêntico — o líder precisa admitir seus erros abertamente. Uma razão óbvia para essa atitude é que os liderados conhecem perfeitamente todos os pontos fracos de seu líder, portanto, não melhora nada tentar escondê-los ou disfarçá-los. Quando um determinado projeto fracassou ou não deu certo, é importante o líder reconhecer sua parcela de responsabilidade e dividir a carga do fracasso com toda a equipe. Quando o líder é aberto a respeito de sua própria vulnerabilidade, as pessoas aprendem a confiar nele e a respeitá-lo como um ser humano autêntico e coerente. Bancar o infalível e o super-homem é uma atitude que iludirá apenas o próprio líder, pois todos percebem os seus pontos frágeis no processo de liderança.

3. Construir comunidade — o líder precisa demonstrar apreciação por aqueles com quem trabalha e criar, entre os membros da equipe, um clima familiar, em que se partilham preocupações e alegrias, intercalando as demandas do trabalho com momentos de comemoração e lazer. É importante ser agradecido por tarefas rotineiras que muitas vezes passam despercebidas e ser solidário com as necessidades e preocupações pessoais de cada membro da equipe.

4. Partilhar poder — além de delegar funções, o líder deve partilhar com a equipe o poder de ter iniciativa e tomar decisões, mesmo com o risco de cometer erros e equívocos. As decisões do líder precisam ser respaldadas pela visão e experiência de sua equipe, tanto quanto as decisões de cada membro da equipe.

5. Desenvolver as pessoas — duas prioridades do líder: o desenvolvimento de si mesmo e o desenvolvimento máximo de sua equipe. Cada pessoa possui um valor intrínseco e um potencial enorme que deve ser desenvolvido, e isso inclui não apenas o aspecto profissional, mas também o aprimoramento de cada um como pessoa. O líder precisa estar comprometido com isso, criando um ambiente permanente de expansão e proporcionando oportunidades de desenvolvimento profissional e pessoal por meio da participação de todos em eventos e atividades que desafiem o potencial de cada um. (MCGEE-COOPER; TRAMMELL apud FIGUEIREDO, 2001, p. 17).

Certamente a aplicação deste modelo não é fácil, mas Hunter argumenta que “se uma organização não está desafiando suas crenças e velhas maneiras de fazer as coisas, a concorrência e o mundo simplesmente a ultrapassam”. Quebrar velhos paradigmas e implementar formas novas e desafiadoras de gerir seus colaboradores pode trazer um certo temor, mas a mudança — por mais assustadora e difícil que possa parecer — traz muitos benefícios para a organização, e as empresas que não inovam ficam estagnadas e são ultrapassadas.

O modelo de liderança servidora traz conceitos novos e desafia os velhos padrões. Em seu livro *O Monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança* (2006), James Hunter nos expõe um modelo de pirâmide invertida; modelo em que os clientes ocupam o topo e o presidente a base.

**Figura 1:** Pirâmide organizacional invertida:



**Fonte:** Hunter (2006)

O autor nos propõe o exercício de imaginarmos uma organização cuja linha de frente é ocupada por empregados que servem aos clientes e garantem que suas necessidades sejam contempladas. Após isso, o supervisor da linha de frente começa a ver seus funcionários como clientes e passa a se dedicar, identificar e preencher suas necessidades. A proposta, portanto é inverter a pirâmide tradicional através da adoção de uma nova atitude — essa é a principal proposta vinculada à liderança servidora.

Ainda de acordo com Hunter, “um líder é alguém que identifica e satisfaz as necessidades legítimas de seus liderados e remove todas as barreiras para que possam servir ao cliente. De novo, para liderar você deve servir”.

Nas palavras de Blanchard,

Quando você vira a pirâmide organizacional de cabeça para baixo, em vez das pessoas serem responsáveis perante você, elas se tornam responsáveis, ponto; agora que são capazes de responder aos clientes, o seu trabalho enquanto líder/gestor é estar sensível ao seu pessoal. Isso cria um ambiente muito diferente para a implementação. Se você trabalha para o seu pessoal, como fazem os líderes servidores, qual é o propósito de ser um gestor? Ajudar as pessoas a se tornarem águias, não patos, e alçarem voo acima da multidão, atingindo objetivos, resolvendo problemas e vivendo de acordo com a visão (BLANCHARD, 2019, p. 294).

Quando invertemos a pirâmide entramos no modelo da liderança servidora, em que uma camada serve a outra e deste modo todos terão suas necessidades atendidas. Mas e quanto ao presidente? Este também terá suas necessidades supridas, visto que com o crescimento de sua empresa sua satisfação estará completa. Para finalizar, deixamos aqui uma outra citação de Hunter: “e se tudo estivesse de cabeça para baixo? Talvez liderássemos melhor servindo” (2006). Não se trata de rebeldia ou apenas quebrar velhos paradigmas — esse modelo é eficaz e pode contribuir muito para as organizações atuais.

## **METODOLOGIA**

Quanto a metodologia utilizada neste artigo, adotamos a pesquisa explicativa e qualitativa de cunho bibliográfico. Matias Pereira define este método como

o método pode ser entendido como o roteiro, os procedimentos e as técnicas utilizados para se alcançar um fim ou pelo qual se atinge um objetivo. O método científico é o conjunto de procedimentos e técnicas utilizados de forma regular, passível de ser repetido, para alcançar um objetivo material ou conceitual e compreender o processo de investigação. Ou seja, é o roteiro apoiado em procedimentos lógicos para se alcançar uma verdade científica, ou seja, o conjunto de procedimentos que ordenam o pensamento e esclarecem acerca dos meios adequados para chegar-se ao conhecimento, (PERREIRA, 2016, p. 46).

Andrade (2012), por sua vez, ao tratar da pesquisa bibliográfica, a apreende como “uma habilidade fundamental nos cursos de graduação, uma vez que constitui o primeiro passo para todas as atividades acadêmicas”.

Segundo Gil,

a pesquisa bibliográfica é elaborada com base em material já publicado. Tradicionalmente, esta modalidade de pesquisa inclui material impresso, como livros, revistas, jornais, teses, dissertações e anais de eventos científicos. Todavia, em virtude da disseminação de novos formatos de informação, estas pesquisas passaram a incluir outros tipos de fontes, como discos, fitas magnéticas, CDs, bem como o material disponibilizado pela Internet. (GIL, 2017, p. 27).

Para Matias (2016), a pesquisa bibliográfica é uma abordagem utilizada para conhecer as contribuições científicas sobre determinado assunto, tendo por objetivo recolher, selecionar, analisar e interpretar as contribuições teóricas já existentes sobre uma questão que esteja em voga no percurso de uma investigação.

De acordo com Gil (2009), a pesquisa bibliográfica é elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente de livros, artigos de periódicos e, atualmente, com material disponibilizado na Internet.

Do ponto de vista de Vergara, a

pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral. Fornece instrumental analítico para qualquer outro tipo de pesquisa, mas também pode esgotar-se em si mesma. O material publicado pode ser fonte primária ou secundária. Por exemplo: o livro *Princípios de administração científica*, de Frederick W. Taylor, publicado pela Editora Atlas, é fonte primária se cotejado com obras de outros autores que descrevem ou analisam tais princípios. Estas, portanto, são fontes secundárias. O material publicado pode também ser fonte de primeira ou de segunda mão. Por exemplo: se David Bohn escreveu um artigo, ele é fonte de primeira mão. No entanto, se esse artigo aparece na rede eletrônica editado, isto é, com cortes e alterações, é fonte de segunda mão. (VERGARA, 2016, p. 50).

Sobre a definição de pesquisa explicativa, Vergara argumenta ainda o seguinte:

A investigação explicativa tem como principal objetivo tornar algo inteligível, justificar e os motivos. Visa, portanto, esclarecer quais fatores contribuem, de alguma forma, para a ocorrência de determinado fenômeno. Por exemplo: as razões do sucesso de determinado empreendimento. Pressupõe pesquisa descritiva como base para suas explicações. (VERGARA, 2016, p. 49).

Para Gil (2009, p. 90), a pesquisa explicativa visa identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenômenos. Assim, aprofunda o conhecimento da realidade porque explica a razão — o “porquê” das coisas.

De acordo com Andrade (2012)

a pesquisa explicativa tem por objetivo aprofundar o conhecimento da realidade, procurando a razão, o “porquê” das coisas; por isso mesmo, está mais sujeita a cometer erros. Contudo, pode-se afirmar que os resultados das pesquisas explicativas fundamentam o conhecimento científico (ANDRADE, 2012, p. 113).

Fernandez (2012), além disso, define os trabalhos qualitativos como aqueles que possibilitam descrever as qualidades de determinados fenômenos ou objetos de estudo. As fontes mais utilizadas para esse tipo de análise são documentais ou resultantes de entrevistas e observações. De acordo com Stake (2015), a palavra “qualitativa” significa que seu raciocínio se baseia principalmente na percepção e na compreensão humana.

Silva e Mendes definem a pesquisa qualitativa como:

Pesquisa qualitativa: parte do entendimento de que existe uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. Não requerem o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave. É descritiva. Os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem. (SILVA; MENDES apud PEREIRA, 2005 p. 88).

## **REFLEXÕES ACERCA DA LIDERANÇA SERVIDORA**

Após o estudo do tema “liderança servidora” para a confecção do presente artigo e, tendo em vista tudo o que foi dissertado acima, o grupo considera de grande relevância a consideração deste estilo de liderança por parte das organizações e gestores. Apresentamos esta argumentação visto que este modelo consegue ser eficaz e agregar valor às empresas — e, ao mesmo tempo, pode ser um fator motivacional para os funcionários, que serão mais assistidos com a presença do líder-servo.

Sabe-se que a liderança faz a diferença e é de suma importância para todas as organizações. O modelo servidor é pouco falado e pouco presente nas empresas; contudo, sua utilidade é indiscutível. O modelo de liderança servidora foi utilizado por grandes personagens que compõem a História, como Martin Luther King, Gandhi e Jesus Cristo. Esses homens marcaram a história e causaram mudanças extraordinárias, tudo na base da liderança servidora.

Luther King foi um ativista político que lutou pelo direito civil para os negros nos EUA na época do “apartheid”; Gandhi levou a Índia a conquista da independência, e Jesus conseguiu influenciar seus doze discípulos e dividiu o calendário da história.

Se a utilização deste modelo fez com que esses homens conquistassem essas vitórias notáveis, certamente também será capaz de trazer benefícios duradouros e relevantes para toda e qualquer organização que o adote.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O desenvolvimento do presente estudo possibilitou um entendimento maior sobre o tema. Considerando que somos graduandas em administração e certamente estaremos à frente de equipes como gestores, julgamos relevante trazer este estilo não tão comentado de liderar. Um jeito inovador e benéfico.

O mundo está em constante evolução. A tecnologia, globalização, internet e as pessoas estão todas em mutação. Mudando e inovando a cada dia. Para se enquadrar em um contexto em que o status quo é a cada dia quebrado, o

profissional precisa ser inovador e sempre buscar novas formas de agregar valor para a organização em que atua e para seus liderados. Por este motivo abordamos o tema aqui discutido, visto que o julgamos como de grande valia aos novos administradores.

Durante a pandemia do Covid-19 as empresas precisaram se reinventar e se adaptar. O modo de trabalho mudou junto com as circunstâncias e, neste momento, as empresas precisaram de seus colaboradores mais do que nunca. Só conseguiram continuar a produzir e manter o foco, contudo, as equipes motivadas que abraçam a missão da empresa. A liderança servidora é capaz de desenvolver equipes motivadas dispostas a isto e, em conjunto com a equipe gestora, é possível que toda a organização alcance os objetivos traçados previamente. Como já foi dito, este estilo é capaz de cuidar do capital humano da empresa, suprimindo suas necessidades e, ao mesmo tempo, é capaz de gerar resultados para a empresa, para os gestores, sócios e proprietários.

Para aprofundar o conhecimento sobre este tema recomendamos como fonte de estudo os livros *O líder servidor*, de James Autry; bem como os *Liderança de alto nível*, *O monge e o executivo* e *Como se tornar um líder servidor*, de Ken Blanchard e James Hunter, respectivamente.

Por fim, reforçamos a importância da inserção deste modelo na realidade das organizações, pois acreditamos ser a liderança servidora uma catalisadora de benefícios para aquelas que a adotam.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação**, 10ª edição. Editora Atlas SA: Grupo GEN, 2012. 9788522478392. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522478392/>. Acesso em: 09 Set 2020.

BARRACHO, Carlos José Bernardo da Silva. **Estratégias de poder e autoridade em contextos sócio-políticos diferenciados**.. Santiago de Compostela: Universidade de Santiago de Compostela, 2007.

BLANCHARD, Ken. **Liderança de Alto Nível: Como Criar e Liderar Organizações de Alto Desempenho**. Bookman editora Ltda: Grupo A, 2019.

9788582605240. Disponível em:  
<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788582605240/>. Acesso em:  
20 Set 2020.

BURNS, J. M. (2003). **Transforming Leadership**. New York: Atlantic Monthly Press. BURNS, J.M. Leadership. New York: Harper, 1978.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 4ª ed. Compacta – Barueri, SP manole, 2014.

CHIAVENATO, I. **Como transformar Rh (de um centro de custo) em um Centro de Lucro**. 2ª ed. São Paulo: Marron Books, 2000.

DINIZ, Daniela. **Seja um líder completo**. Você S/A. n.109, p. 40-46, jul.2007.

Disponível em: <https://www.dicio.com.br/servir/>. Acesso em: 15 de Set de 2020.

Disponível em: <https://www.dicio.com.br/lider/>. Acesso em: 15 de Set de 2020.

DOUGLAS, W; LAGO, Davi. **Formigas: lições da sociedade mais bem-sucedida da terra**, 1ª ed. São Paulo: Editora Mundo Cristão, 2016.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2002.

FERNANDEZ, Brena Paula Magno. **Métodos e técnicas de pesquisa**. São Paulo: Editora Saraiva, 2012.

FIGUEIREDO, Jayr. **Liderança: uma questão de competência**. São Paulo: Editora Saraiva, 2001.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6ª edição. São Paulo: Editora Atlas, 2017.

HERSEY, Paul, BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo: EPU, 1986.

HUNTER, James C. **O monge e o executivo**: uma história sobre a essência da liderança. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

LOCKE, E. A. "Leadership: Starting at the top". In C. Conger. **Shared leadership**: Reframing the hows and whys of leadership. Thousand Oaks, CA, 2003, pp. 271-284.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. São Paulo: Editora Atlas, 2016.

MORAES, Anna Maris Pereira de. **Iniciação ao estudo da administração**. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2001.

OGBONNIA, K.S. **Political party system and effective leadership in Nigeria: a Contingency Approach**. Dissertation. Walden University, 2007.

ROBBINS, Stephen Paul, **Comportamento Organizacional**. Trad. Reynaldo Cavaleiro Marcondes. 9º ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SANTOS, M. J. N. **Gestão de Recursos Humanos: Teoria e Práticas**. Scielo, jul/dez, 2020.

SCHERMERHORN, John R. Jr; HUNT, James G.; OSBORN, Richard N. **Fundamentos de comportamento organizacional**. Porto Alegre: Artmed Editora S.A., 1998.

SOBRAL, F.; PECCI, A. **Administração**: teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo: Prentice Hall, 2008.

STAKE, Robert E. **Pesquisa Qualitativa**. Artmed editora S.A. Grupo A, 2015.

TANNENBAUM, Robert; SCHMIDT, Warren H. **How to choose a leadership pattern**. Harvard Business Review — Business Classics: Fifteen Key Concepts for Managerial Success. Cambridge: Harvard Business Review, 1991.

TOLFO, S. R. **Macro tendências de organização do trabalho e possibilidade de crescimento humano**: práticas, limites e perspectivas em uma empresa do setor cerâmico de Santa Catarina. Porto Alegre: UFRGS/PPGA, 2000.

YUKL, Gary; FLEET, David D. Van. "Theory and research on leadership in organizations". In: DUNNETTE, Marvin D. et al. **Handbook of industrial and organizational psychology**. 2<sup>a</sup> ed. Palo Alto, California: Consulting Psychologists Press, 1994.