UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE
NÚCLEO DE GESTÃO
ADMINISTRAÇÃO

LOURINALDO SEVERINO FLORENCIO JÚNIOR

AS CARACTERÍSTICAS DA LIDERANÇA SERVIDORA PELA PERSPECTIVA DOS LIDERADOS

CARUARU
2021

LOURINALDO SEVERINO FLORENCIO JÚNIOR

AS CARACTERÍSTICAS DA LIDERANÇA SERVIDORA PELA PERSPECTIVA DOS LIDERADOS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Coordenação do Curso de Graduação em Administração, da Universidade Federal de Pernambuco, Centro Acadêmico do Agreste, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Área de concentração: Gestão

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

CARUARU
2021

Catalogação na fonte:
Bibliotecária – Simone Xavier - CRB/4 - 1242

F632c Florencio Júnior, Lourinaldo Severino.
As características da liderança servidora pela perspectiva dos liderados. / Lourinaldo Severino Florencio Júnior. – 2021.
63 f.; il. : 30 cm.

Orientador: Luiz Sebastião dos Santos Júnior.
Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) – Universidade Federal de Pernambuco, CAA, Administração, 2021.
Inclui Referências.

1. Liderança. 2. Liderança transformacional. 3. Comércio varejista. I. Santos Júnior, Luiz Sebastião dos (Orientador). II. Título.

CDD 658 (23. ed.) UFPE (CAA 2021-081)

LOURINALDO SEVERINO FLORENCIO JÚNIOR

AS CARACTERÍSTICAS DA LIDERANÇA SERVIDORA PELA PERSPECTIVA DOS LIDERADOS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Coordenação do Curso de Graduação em Administração, da Universidade Federal de Pernambuco, Centro Acadêmico do Agreste, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovado em: 05 / 05 / 2021.

BANCA EXAMINADORA

_____

Profº. Luiz Sebastião dos Santos Júnior, Mestre (Orientador)
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste

_____

Profº. João Henriques de Sousa Júnior, Mestre (Examinador Interno)
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste

_____

Profª. Marcela Rebecca Pereira, Doutora (Examinadora Externa)
UNINASSAU

Dedico este trabalho:

A minha vó, que exerceu um importante papel em minha vida.

A minha esposa, que nos momentos mais difíceis estava ao meu lado.

E, em especial, ao meu filho, meu grande amor, minha fonte de inspiração.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus por ter me concedido a oportunidade de voltar a estudar, depois de um longo período parado. E, mesmo diante de todas as dificuldades que foram surgindo no decorrer do curso, Ele com sua graça me capacitou, permitindo com que eu superasse todas as adversidades.

Agradeço a minha vó, Noemia, que além de ser um alicerce familiar, sempre se colocou à disposição para me servir e, me apoiar no alcance dos meus objetivos.

A minha esposa, Stéphanie Florencio, que desde o primeiro momento em que decidi voltar a estudar, não só me deu apoio, como também, se colocou ao meu lado e, juntos, superamos momentos difíceis, assim como desfrutamos dos bons, festejando cada uma das nossas conquistas.

Deixo também o meu agradecimento aos meus familiares e amigos de modo geral, que entenderam o motivo pelo qual eu tive que me afastar em alguns momentos de confraternização, em decorrência dos meus compromissos acadêmicos.

Ao professor Cleysson Ricardo, por ter me dado sua atenção em um momento onde eu estava um pouco inseguro quanto a escolha do tema e, em poucos minutos de conversa, me senti fortalecido e consciente do caminho que eu deveria seguir.

Agradeço ao professor Luiz Sebastião, por ter aceitado este grande desafio de ser meu orientador. Eu jamais vou esquecer o quão atencioso o senhor foi comigo desde a nossa primeira reunião. Muito obrigado por acreditar em mim, e no nosso projeto.

Eu também não poderia deixar de agradecer ao corpo docente que compõe o curso de administração, pois de forma direta ou indireta, todos vocês contribuíram na minha trajetória acadêmica.

Por fim, reservei este último parágrafo, para agradecer ao meu filho Guilherme Augusto, pois muito antes do seu nascimento, você já era a minha fonte de inspiração. Porque a maior motivação que eu tive em voltar a estudar, consistia no desejo de ser um exemplo para você, e lhe demonstrar que somos capazes de alcançar nossos objetivos, independente das dificuldades que o próprio sistema no qual estamos inseridos, nos proporciona. Após o seu nascimento, tive mais forças para seguir em frente e, em momentos de dificuldades, mesmo com sua inocência, ao pronunciar “papai”, ou até mesmo, “papaiê” você renovava as minhas energias. E, agora, estou a um passo de poder aproveitar ainda mais essa fase incrível que Deus reservou em minha vida, que é ser teu pai. Te amo!

Muito obrigado a todos!

“Sabeis que os governantes das nações as dominam, e as pessoas importantes exercem poder sobre elas.
Não é assim entre vós; pelo contrário, quem quiser torna-se grande entre vós, será esse o que vos sirva; e quem quiser ser o primeiro entre vós, será vosso servo.”

(**Jesus Cristo**)

RESUMO

Esta monografia é uma pesquisa exploratório-descritiva, sobre as características da liderança servidora presentes numa organização do setor varejista nacional. O embasamento teórico do estudo buscou descrever os conceitos que envolvem a teoria da liderança, e a sua evolução histórica perpassando pelas abordagens clássicas e contemporâneas. A pesquisa teve como objetivo identificar a visão dos funcionários quanto ao exercício da liderança servidora na empresa. A partir disso, adotou-se como instrumento de coleta de dados a ferramenta desenvolvida e validada por Van Dierendonck e Nuijten (2011), que mensura os elementos essenciais da liderança servidora, por intermédio de oito dimensões (*empowerment*, suporte, responsabilidade, perdão, coragem, autenticidade, humildade e mordomia). A amostra foi composta por 41 colaboradores da organização investigada, que responderam ao questionário numa versão impressa. Os dados foram analisados por meio de técnicas estatísticas, que apontam a média como medida de tendência principal e o desvio-padrão como parâmetro de dispersão. Após a análise dos resultados, concluiu-se que os líderes da empresa examinada, possuem aspectos característicos da liderança servidora.

Palavras-chave: Liderança. Liderança Servidora. Varejo. Caruaru.

ABSTRACT

This monograph is an exploratory-descriptive research on the characteristics of servant leadership present in an organization in the national retail sector. The theoretical basis of the study sought to describe the concepts that involve the theory of leadership, and its historical evolution through classical and contemporary approaches. The research aimed to identify the employees' view regarding the exercise of servant leadership in the company. Based on this, the tool developed and validated by Van Dierendonck and Nuijten (2011) was adopted as a data collection instrument, which measures the essential elements of servant leadership, through eight dimensions (empowerment, support, responsibility, forgiveness, courage, authenticity, humility and stewardship). The sample consisted of 41 employees from the investigated organization, who answered the questionnaire in a printed version. The data were analyzed using statistical techniques, which point to the mean as a measure of main trend and the standard deviation as a dispersion parameter. After analyzing the results, it was concluded that the leaders of the examined company, have characteristic aspects of the servant leadership.

Keywords: Leadership. Servant Leadership. Retail. Caruaru.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Evolução das Teorias da Liderança.....21
Figura 2 – Grid da Liderança.....23
Figura 3 – Descobertas do Modelo de Fiedler.....25
Figura 4 – Distribuição dos respondentes quanto ao gênero. 41
Figura 5 – Distribuição dos respondentes quanto ao setor em que trabalham na empresa. 42
Figura 6 – Distribuição dos respondentes referente a faixa etária.....42
Figura 7 – Distribuição dos respondentes quanto ao tempo de empresa.....43
Figura 8 – Dados invertidos da dimensão perdão 48

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Medidas de concordância da dimensão empowerment. 44
Tabela 2 – Medidas de concordância da dimensão suporte..... 45
Tabela 3 – Medidas de concordância da dimensão responsabilidade. 46
Tabela 4 – Medidas de concordância da dimensão perdão. 47
Tabela 5 – Medidas de concordância da dimensão coragem..... 48
Tabela 6 – Medidas de concordância da dimensão autenticidade. 49
Tabela 7 – Medidas de concordância da dimensão humildade. 50
Tabela 8 – Medidas de concordância da dimensão mordomia. 51
Tabela 9 – Resumo das medidas de concordância em cada dimensão. 51

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Comportamento de Gerentes e Líderes 20
Quadro 2 – Fatores de Liderança..... 26
Quadro 3 – O contraste entre a liderança de comando e a liderança servidora..... 29
Quadro 4 – Principais características da liderança servidora relacionadas às dimensões de medição..... 32

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 14
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA 14
1.2 PERGUNTA DE PESQUISA 17
1.3 OBJETIVOS 17
1.3.1 Objetivo Geral 17
1.3.2 Objetivos Específicos 17
1.4 JUSTIFICATIVAS 17
1.4.1 Justificativas Teóricas 18
1.4.2 Justificativas Práticas 18
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA 19
2.1 LIDERANÇA 19
2.2 ABORDAGENS CLÁSSICAS 20
2.2.1 Abordagem dos Traços 21
2.2.2 Abordagem Comportamental 22
2.2.3 Abordagem Contingencial 24
2.3 ABORDAGENS CONTEMPORÂNEAS 25
2.3.1 Liderança transacional x Liderança transformacional 26
2.3.2 Liderança Carismática 27
2.4 LIDERANÇA SERVIDORA 28
2.4.1 *Servant Leadership Survey* 34
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS 37
3.1 NATUREZA E DELINEAMENTO DA PESQUISA 37
3.2 A ORGANIZAÇÃO OBJETO DE ESTUDO 37
3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA 38
3.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS 39
3.5 A COLETA DE DADOS 39
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS 41
4.1 DADOS DEMOGRÁFICOS DA AMOSTRA 41
4.2 ANÁLISE DESCRITIVA DAS MEDIDAS DE CONCORDÂNCIA 44
4.2.1 *Empowerment* 44
4.2.2 Suporte 45
4.2.3 Responsabilidade 46

4.2.4 Perdão 47
4.2.5 Coragem 48
4.2.6 Autenticidade 49
4.2.7 Humildade 50
4.2.8 Mordomia 50
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS 53
5.1 CONCLUSÕES 53
5.2 RECOMENDAÇÕES 54
REFERÊNCIAS 55
APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS 59
ANEXO A – TRADUÇÃO DO INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS 61

1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo serão apresentados o problema e a pergunta de pesquisa, o objetivo geral e os objetivos específicos, assim como as justificativas teóricas e práticas da pesquisa. O estudo é exploratório-descritivo acerca do tema da Liderança Servidora na perspectiva dos liderados de uma empresa varejista, situada na cidade de Caruaru-PE.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

A liderança se tornou essencial em qualquer tipo de organização humana. Sendo necessária em todas as funções administrativas, pois para o administrador é indispensável o conhecimento da natureza humana, assim como saber conduzir pessoas. Por isso, a liderança tem sido um dos temas mais pesquisados e estudados das últimas décadas (CHIAVENATO, 2011).

De acordo com Hunter (2006) os maiores indícios de uma organização saudável estão ligados à sua liderança, ou seja, na sua ausência, as empresas tendem a ficar doentes. Diante desde cenário, Van Dierendonck e Nuijten (2011) apontam que no século atual tem sido crescente o interesse em teorias da liderança, principalmente para temas ligados a motivação e a conscientização social.

Entretanto, questionamentos sobre o fenômeno da liderança tem se tornado objeto de especulações desde o século passado. Grande parte das pesquisas que abordam essa temática, busca compreender as características que determinam o quanto o líder é capaz de influenciar as pessoas na realização de suas tarefas e no alcance dos seus objetivos (YUKL, 2013).

Yukl (2013), ainda salienta que é possível perceber um progresso nos estudos acerca da liderança, contudo, muitas perguntas continuam sem respostas. Um desses questionamento é sobre a definição do termo liderança, pois segundo o autor, os pesquisadores geralmente a definem de acordo com suas percepções. Bennis (1959, p. 259) há muitos anos deixou claro essa indefinição ao falar que:

> sempre, ao que parece, o conceito de liderança nos escapa ou aparece de outra forma para nos insultar novamente com sua escorregadia complexidade. Então, inventamos uma proliferação infinita de termos para lidar com isso... e ainda o conceito não está suficientemente definido (apud YUKL, 2013, p. 2).

Conforme Day e Antonakis (2012), a liderança é um tema complexo e diverso, no qual exige do pesquisador um empenho intimidador, devido a abundância de estudos publicados sobre o assunto. Não à toa, a temática vem sendo um dos fenômenos mais explorados nas Ciências Sociais, tendo como maior destaque o âmbito da Gestão e da Administração, constituindo um vasto campo de pesquisas cientificas.

Desse modo, a liderança adquiriu uma crescente importância no ambiente organizacional. Visto que as empresas são predominantemente constituídas por pessoas e que necessitam ser coordenadas, a fim de potencializar suas habilidades individuais e garantir que o grupo possa atingir os seus objetivos. Logo, cabe ao líder identificar e satisfazer as necessidades dos seus liderados para que trabalhem entusiasmados e cheios de confiança (BERGAMINI, 2008; HUNTER, 2004).

Ainda de acordo com Bergamini (1994), dois aspectos se tornam comuns nas definições de liderança. O primeiro aspecto analisado pela autora evidencia um denominador comum no qual liga a liderança a um fenômeno grupal, ou seja, existe a necessidade de envolver duas ou mais pessoas. Já o segundo se caracteriza pela capacidade de influência dos líderes exercida de maneira intencional sobre os seus liderados.

Dias (2018) destaca a evolução dos estudos referente a liderança, assim como o surgimento de diferentes abordagens e suas tendências no cenário global. Diante dessas mudanças, o autor sugere a busca por estilos de gestão que considerem a importância da ética e da centralidade nas pessoas, tendo a inovação e o bem-estar como prioridade organizacional. Por este motivo, o estudo da liderança servidora tem se tornado sugestivo para atender as necessidades atuais do âmbito empresarial (VAN DIERENDONCK; NUIJTEN, 2011).

Segundo Yukl (2013), em 1970, o conceito de Liderança Servidora foi proposto por Robert Greenleaf. O mesmo publicou um livro em 1977, intitulado "*Servant Leadership*", no qual ele propõe que a principal responsabilidade dos líderes é servir os seus liderados, contribuindo com o crescimento individual, assegurando o alcance dos objetivos e garantindo a consistência do trabalho coletivo em um ambiente saudável. O autor ainda ressalta que as pesquisas sobre a liderança servidora apontam para potenciais benefícios no âmbito organizacional. Entretanto, pode existir algumas consequências negativas quando o bem-estar dos liderados se torna mais importante que a performance financeira da organização.

Partindo desta perspectiva, e considerando que o estudo da temática é pouco explorado em pesquisas nacionais, especialmente nas ciências sociais aplicadas (DIAS; MORAES FILHO, 2018), e que necessita de trabalhos que possam corroborar teoricamente sobre esta abordagem no cenário nacional (DIAS, 2018), surge o interesse desse estudo em observar as

características da liderança servidora presentes em uma organização com fins lucrativos, uma vez que existe a necessidade de esclarecer as inferências deste fenômeno em diferentes tipos de organizações (YUKL, 2013).

Para a realização desse estudo, escolheu-se uma organização do setor varejista nacional, que está situada na cidade de Caruaru, no Estado de Pernambuco. Cabe ainda ressaltar, que diante a solicitação por parte da empresa envolvida nesta pesquisa, o autor assumiu o compromisso de manter em sigilo na elaboração do referido Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), o nome verídico da mesma. Portanto, o nome fictício usado no decorrer do estudo será Gama Móveis e Eletro (GME).

A cidade de Caruaru que tem sua origem essencialmente ligada ao comércio de feira, dispõe de uma localização privilegiada, e com o passar dos anos se transformou em um local de convergência para os municípios adjacentes, estabelecendo-se como o principal entreposto comercial da região (SÁ, 2019), condição pela qual acaba despertando o interesse de grandes organizações do cenário nacional, assim como de empresas multinacionais.

No ano de 2014, o então presidente do Instituto para o Desenvolvimento do Varejo (IDV) Flávio Rocha, apontou o setor como o maior empregador da iniciativa privada do Brasil, assim como, destacou, que o varejo é um dos grandes motores da economia nacional (AMARO, 2014). Hoje em dia, ainda é possível notar o quanto este setor contribui economicamente com o país. Atualmente com a recessão econômica sofrida devido a pandemia de Covid-19, principalmente, com o fechamento do comércio não essencial, o mercado varejista sofreu muito no primeiro semestre do ano de 2020, registrando uma queda de -3,2%, mas se recuperou e conseguiu fechar o período anual apresentando uma alta de 1,2%. Neste acumulado, o setor de móveis e eletrodomésticos, apontou um crescimento de 10,6% no seu volume de vendas ficando atrás somente do segmento de material de construção que fechou 2020 com alta de 10,8% no ranking nacional (BELANDI, 2021).

Ainda sobre o setor varejista, é valido destacar pesquisas acerca do tema liderança em empresas nacionais, como por exemplo, o estudo de Souza *et al*. (2015), que teve como objetivo principal analisar os estilos de liderança predominante no Call Center da Casas Bahia, e concluíram que as características do estilo democrático foi o mais apontado pelos respondentes. Já Moraes (2006), buscou analisar e exemplificar como o estilo de liderança praticado por uma organização familiar, poderia auxiliar na criação de uma vantagem competitiva no mercado. E segundo o autor, o estilo de liderança do Magazine Luiza, ficou mais próximo, dentre os apresentados no estudo, com o de liderança servidora.

1.2 PERGUNTA DE PESQUISA

Considerando-se a problemática apresentada, surge a seguinte pergunta de pesquisa que guiou o desenvolvimento deste trabalho: *Qual a visão dos liderados da GME quanto ao exercício da liderança servidora na empresa?*

1.3 OBJETIVOS

Neste capítulo serão apresentados os objetivos desta pesquisa. Primeiramente será abordado o objetivo geral e em seguida os objetivos específicos, os quais permitirão responder à pergunta de pesquisa desse estudo.

1.3.1 Objetivo Geral

Identificar qual a visão dos liderados da GME quanto ao exercício da liderança servidora na empresa.

1.3.2 Objetivos Específicos

1) Apontar como os liderados da empresa GME avaliam o comportamento dos seus líderes;
2) Identificar o nível de concordância dos funcionários em relação aos aspectos apontados pela liderança servidora;
3) Fazer uma análise comparativa entre os gêneros em relação ao nível de concordância quanto ao exercício da liderança servidora na empresa.

1.4 JUSTIFICATIVAS

A seguir, serão apresentadas as justificativas teóricas e práticas que fundamentam a pesquisa.

1.4.1 Justificativas Teóricas

Abaixo, são apresentados alguns argumentos dos autores que corroboram com a escolha do estudo sobre a liderança servidora:

De acordo com Dias (2018), existe um crescimento nos estudos sobre a liderança nas Ciências Sociais Aplicadas. Porém, são poucos estudos que abordam a liderança servidora no Brasil. Ou seja, é uma abordagem que necessita de investigações que possam contribuir e aprofundar o conhecimento científico e empírico dentro do contexto nacional.

Já Yukl (2013), argumenta que é necessário a realização de mais pesquisas direcionadas a esclarecer as implicações que a liderança servidora pode acarretar em diferentes tipos de organizações. Pois segundo o autor, pode haver conflitos entre os objetivos financeiros da organização, e o bem-estar dos seus colaboradores. Ele ainda ressalta que esses conflitos podem ser menores em organizações sem fins lucrativos e do setor público. Entretanto, esse estudo foi embasado numa organização com fins lucrativos, o qual poderá corroborar com o conteúdo desta temática e para futuras pesquisas.

O presente estudo, será pautado com base no instrumento de dados desenvolvido e validado por Van Dierendonck e Nuijten (2011). Segundo os autores, a *Servant Leadership Survey*, foi a primeira medida na qual a estrutura fatorial e subjacente foi elaborada e confirmada por meio de diversos estudos. Isto significa, que o instrumento utilizado nessa investigação é válido e confiável para mensurar os traços essenciais da liderança servidora.

1.4.2 Justificativas Práticas

Esse estudo proporciona um melhor entendimento sobre a importância de ter uma gestão mais ética e centralizada nas pessoas, visto que o desempenho dos colaboradores é essencial para o alcance dos objetivos organizacionais. Ou seja, conseguir a motivação e oferecer um ambiente mais saudável, pode ser é um fator fundamental na criação de valor das empresas.

Desta forma, o entendimento mais aprofundado do fenômeno da liderança servidora pode contribuir com um novo modelo a ser aplicado no âmbito organizacional, considerando as vantagens que esse estilo de liderança pode oferecer.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo tem como objetivo apresentar um embasamento teórico sobre liderança. O mesmo será construído a partir dos conceitos de liderança, assim como da sua evolução histórica por meio das abordagens clássicas e contemporâneas. Por fim, serão apresentados os conceitos da liderança servidora, que é o ponto central desta pesquisa.

2.1 LIDERANÇA

A liderança tem sido objeto de estudo há muitos anos. Segundo Bergamini (1994), o termo liderança é utilizado há no mínimo duzentos anos na língua inglesa. Já outros autores apontam que o mesmo tenha surgido em 1300 na era cristã. Contudo, as pesquisas científicas sobre o tema, só tiveram início a partir século XX, quando os pesquisadores começaram a tentar descobrir as características, as habilidades e os comportamentos que determinavam o quanto o líder era capaz de influenciar os seus liderados na realização dos seus objetivos (YUKL, 2013).

Bergamini (1994) ainda ressalta que não é de se estranhar, que a definição de liderança reflita em conceitos diferentes, tendo em vista que os pesquisadores passam a defini-la numa perspectiva individual, isto é, cada um vai enfatizar o aspecto deste fenômeno que mais lhe pareça significativo. Desse modo, nota-se o surgimento de inúmeros conceitos acerca do termo liderança.

Robbins (2005) define a liderança como a capacidade que uma pessoa tem de influenciar um grupo no alcance de suas metas. Kouzes e Posner (2012) argumentam que a liderança é uma relação entre líderes e seguidores, na qual o sucesso vai depender da capacidade do líder de construir e manter esses relacionamentos, estimulando as pessoas a transformarem os seus desafios em oportunidades de sucesso.

Todavia, na literatura há uma discussão sobre a diferença entre a liderança e o gerenciamento (CAVALCANTI *et al*., 2006). Para Yukl (2013), os gerentes se preocupam como as coisas que podem ser feitas e com o melhor desempenho das pessoas. Já os líderes tem uma maior preocupação com o significado para as pessoas, ou melhor, eles tentam fazer com que o grupo concorde sobre as coisas mais importantes a serem feitas.

Bergamini (1994) também salienta essa diferença apontada por muitos autores, caracterizando o administrador como uma pessoa que reage a situações externas, que identifica

e procura responder as necessidades dos consumidores, levando em conta, especialmente os recursos disponíveis, as oportunidades e as ameaças existentes. Por outro lado, o líder apresenta-se como uma pessoa que dirige uma empresa, centrada, de acordo com a sua visão pessoal, levando menos em conta os recursos disponíveis e sendo proativo no ambiente ou em determinado mercado.

O quadro 1 apresenta um resumo dos diferentes comportamentos que podem ser observados entre gerentes e líderes.

Quadro 1 – Comportamento de Gerentes e Líderes

Gerente	Líder
Administra	Inova
Prioriza sistemas e estruturas	Prioriza as pessoas
Tem uma visão de curto prazo	Tem perspectiva de futuro
Pergunta como e quando	Pergunta o quê e por quê
Exerce o controle	Inspira confiança
Aceita e mantém o status quo	Desafia o status quo
É o clássico bom soldado	É a sua própria pessoa
Faz certo as coisas (é eficiente)	Faz a coisa certa (é eficaz)

Fonte: Bennis (1996, p. 42, apud CAVALCANTI *et al*., 2006, p. 61).

Com base no conceito apresentado, a proposta das seções subsequentes é apresentar à construção histórica das principais abordagens sobre a liderança, assim como situar a temática num contexto atual.

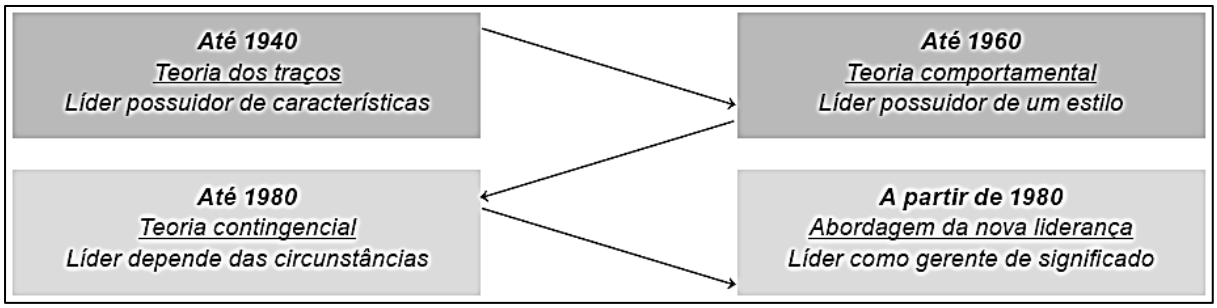
2.2 ABORDAGENS CLÁSSICAS

As abordagens clássicas, remetem deste à antiguidade, quando o líder carregava consigo a figura simbólica de um herói, a qual presumia que os líderes já nasciam predestinados para exercerem este papel. Em um segundo momento, no pós-Segunda Guerra, foram criados diversos instrumentos de análise comportamental. E por fim, em meio à Guerra Fria e a dominação dos Estados Unidos, previa-se que o líder teria que ser capaz de se adaptar às diversas situações do contexto histórico, político e cultural. Ou seja, o cenário da evolução histórica das teorias sobre a liderança, se construía de acordo com o contexto temporal e os seus desafios (BERGAMINI, 1994; GRINT, 2011).

Cronologicamente, a evolução histórica da liderança mostra diversas etapas. Segundo Robbins (2005), a teoria dos traços foi dominante nos estudos sobre liderança até o fim da década de 1940. Em seguida, veio a abordagem comportamental que foi popular até o final dos anos 60. E numa etapa subsequente surge a teoria contingencial.

Diante desse contexto, a figura 1 mostra a evolução das teorias da liderança, assim como as características estudas em cada etapa.

Figura 1 – Evolução das Teorias da Liderança.



Fonte: Dias; Moraes Filho (2018, p. 36).

Nas seções seguintes, serão apresentadas individualmente as teorias descritas nesta seção.

2.2.1 Abordagem dos Traços

Conforme foi citado anteriormente neste capítulo, os estudos sobre a liderança tiveram início no século 20. Esta perspectiva era baseada nos traços, isto é, considerava-se que determinadas características diferenciavam os líderes dos não-líderes. Desta maneira, os pesquisadores se concentravam em identificar as diferenças na personalidade dos indivíduos, e correlacionar com as características associadas à liderança eficaz (DAY; ANTONAKIS, 2012).

A teoria dos traços buscava enfatizar algumas particularidades dos líderes. Desse modo, diversos estudos foram realizados durante as décadas de 1930 e 1940, que buscavam especificar certas características para definir a figura do líder. Nesta perspectiva, quatro tipos de traços de personalidade eram apontados: os físicos, os intelectuais, os sociais e os relacionados com a tarefa (CHIAVENATO, 2011; YUKL, 2013).

No entanto, o seu método predominante de pesquisa foi criticado por desconsiderar fatores circunstanciais, como por exemplo: ignorar a influência e a conduta dos subordinados,

visto que o fato de uma pessoa apresentar determinadas características que o classifique como um líder, não significa, necessariamente, que o mesmo será bem-sucedido perante o seu grupo no alcance dos objetivos. Logo, não fazer essa distinção entre os traços válidos e o alcance dos diferentes objetivos, acabou abrindo espaço para novas abordagens nos estudos sobre a liderança (ROBBINS, 2005; BERGAMINI, 2008; CHIAVENATO, 2011).

2.2.2 Abordagem Comportamental

As críticas acerca da abordagem dos traços, fizeram com que os pesquisadores seguissem para outra direção no final da década de 1940 até 1960. Os estudos nesta época passaram a analisar os padrões de comportamentos apresentados por alguns líderes, e buscavam identificar algumas semelhanças na maneira como eles se comportavam no ambiente de trabalho (ROBBINS, 2005; YUKL, 2013). Cabe ainda destacar, que este período foi orientado pelo crescimento industrial, o surgimento das grandes corporações e da racionalidade dos processos administrativos (GRINT, 2011).

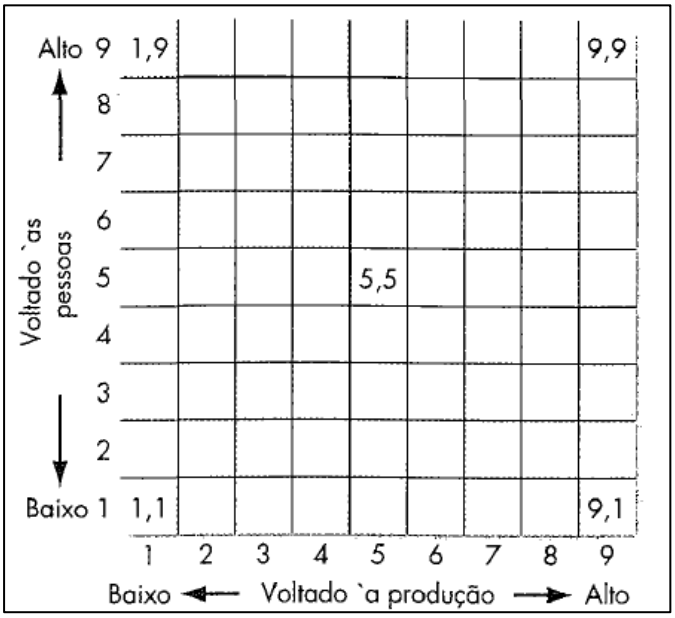
Os pesquisadores das Universidades de Ohio e Michigan, protagonizaram a maior parte das pesquisas sobre a abordagem comportamental. Os estudos na Universidade de Ohio, foram constituídos a partir de um questionário conhecido como: *Leader Behavior Description Questionnaire* (LBDQ). Nesta análise, os pesquisadores indicaram que os comportamentos de liderança estavam associados a duas dimensões, que seriam: a estrutura de iniciação, na qual o líder teria o seu comportamento direcionado ao alcance dos objetivos; e a consideração, onde o líder iria demonstrar um comportamento voltado para o bem-estar e a satisfação dos seus colaboradores (ROBBINS, 2005; NORTHOUSE, 2013; YUKL, 2013).

Durante o mesmo período, os pesquisadores da Universidade de Michigan, tinham como objetivo identificar as características comportamentais dos líderes em relação a eficácia dos seus desempenhos e, assim como os estudos de Ohio, as pesquisas de Michigan indicaram duas dimensões, que foram: orientação para o funcionário, quando o líder tem um comportamento voltado para as relações interpessoais; orientação para a produção, onde os líderes enfatizam os aspectos técnicos e práticos de um trabalho, ou seja, são voltados para a produção (ROBBINS, 2005; NORTHOUSE, 2013).

A partir dos estudos das Universidades de Ohio e Michigan, foi desenvolvido um instrumento conhecido como *Leadership Grid* (Grid da Liderança). Esta ferramenta, é baseada

nas dimensões dos comportamentos da liderança, a qual permite analisar a orientação dominante de cada líder no alcance dos seus objetivos (ROBBINS, 2005; NORTHOUSE, 2013; YUKL, 2013). A figura 2 traz uma ilustração deste modelo.

Figura 2 – Grid da Liderança



Fonte: Robbins (2005, p. 262).

As abordagens comportamentais, obtiveram um modesto sucesso na identificação das relações entre o comportamento de liderança e o desempenho coletivo (ROBBINS, 2005). As pesquisas contribuíram com uma ampla gama de estudos formulados e válidos (NORTHOUSE, 2013), tal como, muitos dos seus conceitos foram incorporados em perspectivas posteriores acerca do tema (DAY; ANTONAKIS, 2012).

Apesar disso, as pesquisas apresentaram algumas fragilidades, por exemplo, os pesquisadores não encontraram uma aplicabilidade universal que comprovasse sua eficácia perante os fatores situacionais que influenciam diretamente no alcance dos objetivos, bem como não conseguiram comprovar de que forma o comportamento dos líderes estavam associados ao desempenho do grupo (NORTHOUSE, 2013). Permitindo desta forma, uma abertura para novas perspectivas nos estudos sobre a liderança (DIAS, 2018).

2.2.3 Abordagem Contingencial

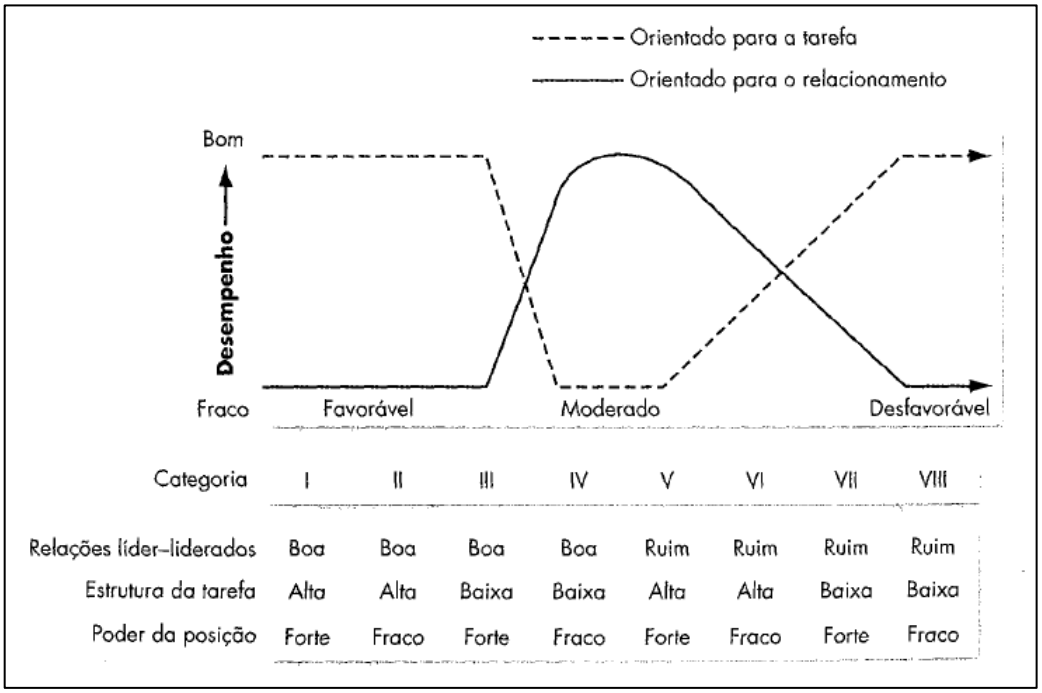
Devido a inconsistência dos resultados anteriores, os pesquisadores passaram a focar na influência dos fatores situacionais (ROBBINS, 2005). Como consequência disso, surge a abordagem contingencial, ou situacional, que busca compreender os elementos que vão além das características do líder (FERNANDES; SOUZA JÚNIOR; MORAES, 2020), isto é, a ênfase não está mais fixada apenas na ação do líder sobre um comportamento passivo do subordinado e, sim, passou-se a levar em consideração as características comportamentais dos colaboradores, assim como a maturidade do grupo no cumprimento dos objetivos (BERGAMINI, 1994; ADRIANO; GODOI, 2014).

A abordagem contingencial destaca a importância dos fatores estruturais que influem nos processos de liderança (YUKL, 2013). O principal modelo da teoria contingencial foi proposto por Fiedler, que considera o estilo de liderança como um fator essencial para o sucesso. O mesmo, elaborou um questionário conhecido como: *Least Preferred Co-work*[1] (LPC), com o propósito de avaliar se o indivíduo é orientado para os relacionamentos ou para tarefas e, desta maneira adequar a pessoa à situação. Para Fiedler, existem três dimensões que apontam os fatores situacionais que vão determinar a liderança eficaz, que são: as relações entre líder e liderados; a estrutura da tarefa e o poder da posição. E a partir desta avaliação, o instrumento vai indicar qual o estilo de liderança que vai se adequar mais a cada contexto situacional (ROBBINS, 2005; FERNANDES; SOUZA JÚNIOR; MORAES, 2020).

Com base nesta pesquisa, Fiedler aponta que os líderes orientados para as tarefas teriam melhor desempenho em situações altamente favoráveis ou desfavoráveis a eles. Já os lideres orientados para os relacionamentos possuiriam um maior sucesso em situações relativamente favoráveis (ROBBINS, 2005; OLIVEIRA, 2015). Na sequência a figura 3 exemplifica uma análise da escala LPC.

[1] Questionário do colega de trabalho menos preferido.

Figura 3 – Descobertas do Modelo de Fiedler



Fonte: Fonte: Robbins (2005, p. 265).

Apesar da abordagem contingencial ser apoiada por uma ampla quantidade de pesquisas e ser a primeira teoria a evidenciar os impactos situacionais nos líderes, ela também á alvo de críticas, como a sua dependência da avaliação por meio da escala LPC, uma vez que os seus resultados foram questionados. De modo geral, as inconsistências dos resultados, permitiram que esta teoria fosse superada por novas abordagens de liderança (NORTHOUSE, 2013; OLIVEIRA, 2015).

2.3 ABORDAGENS CONTEMPORÂNEAS

A partir de 1980, surgem as abordagens contemporâneas, também conhecidas como abordagens da nova liderança. Esses novos modelos ressaltam a conduta simbólica do líder como uma pessoa inspiradora, autentica e com alta capacidade de articulação. A nova liderança é definida por outros autores como: transformadora, carismática, visionária e apenas como liderança. Cabe frisar, que nas últimas décadas, as teorias transformacional e carismática vem ganhando notoriedade nas pesquisas sobre a temática (BRYMAN, 2004; AVOLIO; GARDNER, 2005; AVOLIO; WALUMBWA; WEBER, 2009).

2.3.1 Liderança transacional x Liderança transformacional

A liderança transacional se baseia nas trocas que acontecem entre os líderes e os seus liderados. Essas trocas podem ser de natureza econômica, política ou psicológica, como por exemplo: políticos que ganham votos por meio de promessas; gestores que ofertam promoções para os colaboradores que ultrapassam suas metas. Ou seja, no modelo transacional, é muito comum este comportamento de troca, e o mesmo pode ser observado em diversos níveis e tipos de organizações. Em resumo, o líder é visto como uma pessoa articuladora, estrategista e influenciadora sobre os seus liderados, que são recompensados de acordo com suas performances (VILELA, 2012; NORTHOUSE, 2013; CALAÇA; VIZEU, 2015).

Já na liderança transformacional, assim como o seu próprio nome indica, é um método que busca mudar e transformar as pessoas (NORTHOUSE, 2013). Nesta teoria, os líderes se consideram agentes de mudança e, geralmente, são vistos em organizações que buscam por pessoas capazes de conduzir transformações (CARVALHO NETO *et al*., 2012). O líder procura inspirar os seus funcionários a transcender suas preferencias individuais pelo bem comum do grupo e, desta maneira, criar uma conexão que permita aumentar o nível motivacional e moral tanto dos líderes quando dos liderados (ROBBINS, 2005; CALAÇA; VIZEU, 2015).

De acordo com Northouse (2013), uma das linhas de pesquisa sobre a liderança transacional e transformacional é representada pelo modelo de Bass, que aponta para sete fatores subdivididos em três partes que definem as características dessas abordagens, que são: os fatores transformacionais (4), os fatores transacionais (2), e a não liderança, fator não transacional (1). No quadro 2, é possível identificar essas diferenças.

Quadro 2 – Fatores de Liderança

Liderança Transformacional	**Liderança Transacional**	**Liderança Laissez – Faire**
Fator 1 Influência idealizada Carisma **Fator 2** Motivação inspiradora **Fator 3** Estimulo intelectual **Fator 4** Consideração individualizada	**Fator 5** Recompensa de contingencia Transações construtivas **Fator 6** Gerenciamento por exceção Ativo e passivo Transações corretivas	**Fator 7** Laissez-faire Não transacional

Fonte: Northouse (2013, p. 191).

2.3.2 Liderança Carismática

Segundo Northouse (2013), o termo carisma foi utilizado pela primeira vez para representar um dom especial que determinadas pessoas possuíam para realizar coisas extraordinárias. Conger (2011) aponta que desde os tempos antigos, certos indivíduos como profetas, líderes religiosos ou curandeiros eram ajudados em suas tarefas pelos deuses e, assim, eram chamados de charismata.

No entanto, Gomes e Cruz (2007) argumentam que partiu do psicólogo Max Weber, o questionamento do carisma fazer parte apenas da dominação religiosa, quando poderia contribuir na caracterização de grandes personalidades que colaboraram na mudança de curso da história. Em outras palavras, para Weber, o carisma poderia ser uma qualidade que um indivíduo diante de situações complexas pudesse inspirar junto ao seu grupo valores fundamentais, mediar conflitos e direcioná-los para o melhor caminho.

Partindo desta argumentação, diversos pesquisadores passaram a estudar a liderança carismática em diferentes contextos organizacionais nas últimas duas décadas. Yukl (2013), descreve que os líderes carismáticos se utilizam de linguagens simbólicas que agregam valores aos seus liderados. O autor também destaca que os líderes carismáticos influenciam as atitudes e o comportamento dos seus seguidores, assim como demandam de uma forte necessidade de poder, autoconfiança e convicção de suas próprias crenças e ideais.

O líder carismático além de demonstrar determinadas características de sua personalidade, ele também expõe comportamentos específicos, como: está disposto a correr riscos pessoais, ter sensibilidade ao ambiente e as necessidades dos colaboradores, engaja-se em comportamentos não-convencionais e possuir uma visão clara e objetiva na construção de um futuro mais atraente que o status quo (ROBBINS, 2005; CONGER, 2011; NORTHOUSE, 2013).

Todavia, Robbins (2005) ressalta que muitos estudos apontam que o carisma não pode ser generalizado, uma vez que há a possibilidade de sua eficácia ser situacional. O autor ainda destaca que o carisma pode ser mais adequado quando as atribuições dos liderados apresentam componentes ideológicos, ou o ambiente oferece um alto grau de incertezas. Talvez por essa razão, normalmente, o líder carismático aparece na política, na religião ou quando uma empresa está enfrentando dificuldades.

2.4 LIDERANÇA SERVIDORA

As organizações estão inseridas em um ambiente extremamente competitivo e de mudanças frequentes. Neste cenário, a figura do líder se torna imprescindível para manter a estrutura dos processos organizacionais e manter os funcionários sempre motivados no alcance dos seus objetivos individuais e coletivos (ALMEIDA, 2014). Segundo Page e Wong (2000), por mais que as organizações sejam produtivas, se reestruturem, ou reorganizem suas engenharias para se tornarem mais eficazes, o sucesso não será garantido em longos períodos, caso as mudanças não sejam incialmente construídas na gestão de pessoas. Uma vez que os sistemas e os processos só são eficazes, se os colaboradores executarem de maneira eficaz.

Logo, diante desse contexto, passam a surgir novas visões acerca do comportamento da liderança. Atualmente, as empresas demandam por uma gestão mais ética e, consequentemente, as preocupações sociais tem se tornado cada vez mais importante, visto que o bem-estar dos colaboradores pode ser a chave para o sucesso a longo prazo das organizações. Deste modo, a liderança servidora, que enfatiza a importância do comportamento ético e prestativo dos líderes com os seus liderados, surge como uma proposta sugestiva para contribuir com as necessidades atuais (VAN DIERENDONCK, 2011).

Robert K. Greenleaf, é apontado como o primeiro autor a difundir o conceito de liderança servidora a partir de 1970 (PAGE; WONG, 2000; VAN DIERENDONCK; NUIJTEN, 2011; NORTHOUSE, 2013; YUKL, 2013). No ano de 1977, Greenleaf publicou o seu livro intitulado *The Servant as Leader* (O Servo como Líder), no qual ele descreve suas ideias básicas quanto a liderança servidora. Vale ainda ressaltar, que mesmo sendo introduzida há mais de três décadas, a temática tem sido redescoberta pelos estudiosos recentemente, classificando-a como uma das abordagens contemporâneas da liderança (VAN DIERENDONCK; NUIJTEN, 2011).

A liderança servidora, segundo Northouse (2013), se aplica em quaisquer níveis de gestão e em todos os tipos de organizações. Patterson (2003) argumenta que um dos componentes naturais dos líderes servidores é ter como característica principal servir os seus liderados. Para Maxwell (2008), cabe ao líder a responsabilidade de desenvolver as pessoas, colaborando tanto em suas carreiras, como em suas vidas pessoais, isto é, na visão do autor, os bons líderes potencializam os seus funcionários a se tornarem pessoas melhores, e não apenas bons profissionais.

De acordo com Van Dierendonck (2011), Greenleaf não definiu de maneira precisa o conceito de liderança servidora, dando origem a diversas interpretações e uma ampla variação

de comportamentos. No entanto, o autor cita seis características principais que exemplificam a conduta dos líderes servidores, que são: capacitar e desenvolver as pessoas, demonstrar humildade, ter autenticidade, reconhecer as pessoas como elas são, oferecer um direcionamento e administrar em prol do bem coletivo.

Page e Wong (2000) apontam que os líderes servidores são indivíduos voltados para os valores e caráter, contendo orientação para o desempenho e o processo. Segundo os autores, a grande maioria das pesquisas sobre a liderança, identificaram que o comportamento dos líderes estava associado a duas dimensões: uma voltada às pessoas e a outra às tarefas. Portanto, no quadro 3 é possível verificar de maneira resumida as diferentes características dessas duas abordagens de liderança.

Quadro 3 – O contraste entre a liderança de comando e a liderança servidora

LIDERANÇA COMANDO	LIDERANÇA SERVIDORA
O objetivo do líder é ser servido.	O objetivo do líder é servir a outros.
Interesse principal na imagem do líder e no seu avanço. Procura habilitar os subordinados no avanço do seu potencial, desqualificando a autopromoção e exaltando outros.	A autopreservação e a imagem pessoal estão na vanguarda da maioria das decisões. Todos os membros da equipe são considerados e aprovados antes de si próprio.
Direito de posição é mais importante que suas responsabilidades.	As responsabilidades são mais importantes do que vantagens do direito de posição.
Colaboradores são vistos e tratados com inferioridade e não usualmente convidados a participar.	Colaboradores são tratados com respeito, como parte do time, no qual se trabalha junto para conquistar os objetivos e tarefas.
As decisões são tomadas baseadas em informações importantes oferecidas.	As decisões são tomadas com informações compartilhadas.
Facilmente acessível apenas para pessoas com cargos mais alto.	Frequentemente visto interagindo com outros, mantendo uma atmosfera de portas abertas.
Cria uma atmosfera de dependência usando o poder da posição para influenciar.	Cria uma atmosfera na qual outros enxergam o potencial deles sendo encorajado e desenvolvido. O poder é usado para servir a outros.
O líder dever ser ouvido primeiro.	Quer ouvir as pessoas antes de tomar decisão.
Procura primeiro ser compreendido que compreender.	Procura primeiro compreender que ser compreendido.

Condena outros pelos erros e relutantemente assume a responsabilidade como um sinal de fraqueza.	Valoriza os trabalhadores e aprende com os erros.
Rejeita as críticas construtivas e assume o crédito pelas realizações.	Incentiva entradas e comentários sobre os resultados. O processo é tão importante quanto as realizações.
Não treina outros para a função efetivamente.	Equipa e investe em outros com vistas ao avanço.
Seguidores baseiam-se na personalidade.	Seguidores baseiam-se no caráter.
Discernimento é o principal critério na tomada de decisão em segredo.	Princípios é o principal critério para que as decisões sejam tomadas abertamente.
Usa a intimidação para silenciar críticas. Defensivo por natureza.	Congratula-se com uma discussão aberta para melhoria e está aberto para aprender com qualquer pessoa.
Ganha apoio a ideias através do engano, jogos de poder ou manipulação. As pessoas respondem por medo.	Ganha apoio a ideias através da lógica e persuasão. As pessoas respondem por respeito e um senso de serem corretas.
Promove aqueles que não questionam ou são flexíveis.	Promovem aqueles que demostram uma contribuição de sucesso.
Autoridade baseada em controles externos em forma de regras, restrições e regulamentos mantidos pela força.	Autoridade baseada na influência interior através do encorajamento, inspiração motivação e persuasão.
Responsável apenas aos superiores. Evita avaliações pessoais como interferência.	Responsável por toda organização. Congratula-se com avaliações pessoais como um meio para avaliar desempenho.
Se apega ao poder e a posição.	Estão dispostos a abdicar a favor de alguém mais qualificado.
Pequeno interesse em desenvolver sucessores competentes.	O desenvolvimento de liderança visa alta prioridade e possui o foco em servir a outros.

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

Page e Wong (2000) ainda ressaltam que em determinadas situações, os lideres servidores podem combinar comportamentos de liderança de comando com a servidora. Eles citam por exemplo, que numa situação de extrema urgência, na qual o líder tenha que tomar uma decisão repentina, possa ser que os seus seguidores não demonstrem interesse que o seu líder perca muito tempo com consultas e debates. Porém, em situações normais do dia a dia

organizacional, geralmente existe um grande contraste com a liderança de comando, assim como foi ilustrado no quadro 3.

Northouse (2013) relata a existência de três condições que impactam diretamente no modelo da liderança servidora: o contexto e a cultura, uma vez que o fenômeno não ocorre em vão e, sim, incluído em um contexto empresarial e numa cultura especifica; atributos do líder, pois as pessoas carregam consigo suas próprias particularidades e pontos de vistas sobre como liderar em determinadas situações; e a receptividade do seguidor, que pode influenciar no comportamento pessoal e no desempenho organizacional, visto que algumas pesquisas evidenciam que para alguns liderados, a liderança servidora oferece um impacto positivo, mas para outros, não se mostra tão eficaz. Para o autor, essas situações não são inclusivas de todas as condições que podem afetar a liderança servidora, entretanto, caracterizam certos elementos que influenciam o processo.

Para Covey (2006), o líder servidor pode liberar uma imensa sinergia ao capacitar e desenvolver as pessoas, não como uma ação competitiva de ganha-perde, mas sim com uma relação de ganha-ganha, na qual o líder prioriza o ganho coletivo. O autor ainda ressalta que naturalmente os indivíduos querem ser compreendidos, contudo, cabe ao líder entender o outro primeiro, ou seja, ouvindo o seu grupo e valorizando as suas diferenças.

Segundo Page e Wong (2000), o que diferencia os líderes servidores dos demais não é a qualidade de suas decisões e, sim, a responsabilidade com que efetuam essas decisões. Na visão dos autores, a liderança será o principal elemento no desenvolvimento humano, mas para isso é necessária uma transformação nos comportamentos organizacionais. Afinal, a liderança servidora fornece uma filosofia e um conjunto de condutas, que permitem o aprendizado e o desenvolvimento das pessoas (NORTHOUSE, 2013).

Conforme já foi citado nesta seção, Greenleaf não conceituou a liderança servidora de forma clara e, consequentemente, diversos escritores e pesquisadores desenvolveram suas próprias definições e medidas, tanto inspirados a partir do seu trabalho quanto por outros estudos sobre o tema (VAN DIERENDONCK, 2011). Diante disso, Page e Wong (2000) destacam a importância do uso de instrumentos confiáveis e válidos em pesquisas para compreender melhor os impactos da liderança servidora. Logo em seguida, o quadro 4 apresenta uma visão geral das medidas já disponíveis, e nos fornece um panorama de como os princípios da liderança servidora tem sido instrumentalizado.

Quadro 4 – Principais características da liderança servidora relacionadas às dimensões de medição.

Principais características	Laub (1999)	Wong e Davey (2007)	Barbudo e Wheeler (2006)	Dennis e Bocarnea (2005)	Liden, Wayne, Zhao e Henderson (2008)	Sendjava, Sarros e Santora (2008)	Van Dierendonck e Nuijten (2011)
Capacitando e desenvolvendo pessoas	- Desenvolve pessoas	- Servir e desenvolver outros - Consultar e envolver outros		-Empowerment - Confiar	- Empoderamento - Ajudar os subordinados a crescer e ter sucesso	- Influência transformadora	- Empowerment
Humildade	- Liderança compartilhada	- Humildade e abnegação	- Chamada altruística	- Humildade	- Colocar os subordinados em primeiro lugar	- Subordinação voluntária	- Humildade - Suporte
Autenticidade	- Exibe autenticidade	- Modelagem de integridade e autenticidade				- Autêntico - Espiritualidade transcendental	- Autenticidade
Aceitação interpessoal	- Valoriza as pessoas		- Cura emocional	- Amor Àgape	- Cura emocional	-Relacionamento de aliança	- Perdão
Fornecendo direção	- Fornecendo liderança	- Inspirando e influenciando outras pessoas	- Mapeamento persuasivo	- Visão	- Habilidades conceituais		- Coragem -Responsabilidade
Mordomia[2]	- Constrói comunidade		- Mordomia organizacional - Sabedoria		- Criação de valor para a comunidade - Comportando-se de forma ética	- Moralidade responsável	- Mordomia

Fonte: Van Dierendonck (2011, p. 1241).

[2] De acordo com Lima (2019, p. 7, grifo nosso) "a palavra significa 'cargo ou ofício do mordomo; mordomado'. Sua origem está no termo grego *oikonomia* e, por isso, a encontramos em alguns textos do Novo Testamento [...] Na Bíblia, mordomia diz respeito a todo serviço que o crente realiza para Deus e o seu comportamento diante do Pai e dos homens. **É a administração dos bens espirituais e materiais, tanto no aspecto individual quanto no coletivo do ser humano**". Ainda segundo Dyck e Schroeder (2005), existe uma relação entre a liderança servidora com a imagem divina, visto que baseado nos estudos bíblicos Deus enviou o Seu filho Jesus não para ser servido e, sim para servir.

Observa-se no quadro 4, um resumo de alguns estudos que visivelmente exemplifica as características correlacionadas à liderança servidora. Northouse (2013) menciona que existe uma falta de concordância entre os pesquisadores nesta definição, ou seja, por mais que existam algumas características em comum, como o *empowerment* e a humildade, nenhum dos trabalhos conceituam a liderança servidora da mesma forma. O autor ainda reforça, que apesar de existir essa discordância nos principais atributos, os estudos fornecem o suporte necessário para a elaboração de pesquisas sobre a temática.

Van Dierendonck (2011) chama a atenção para a conotação negativa que pode ser empregada a palavra servidor. Segundo ao autor, a expressão transmite dubiedade e pode gerar desconforto nos líderes, uma vez que transmite passividade. Almeida e Faro (2016) argumentam que o termo no Brasil não é de fácil entendimento. De acordo com Weiszflog (2012), no âmbito brasileiro a palavra está relacionada com a condição de servo ou escravo. Entretanto, Almeida e Faro (2016, p. 288) citam que "o significado da palavra no contexto organizacional para líderes refere-se à noção de abnegação e dedicação, em que há um comportamento altruísta em prol dos que atuam na instituição".

Portanto, nas organizações que praticam uma cultura de liderança servidora, os líderes não usam seu poder para dominar os seus funcionários e, sim, compartilham desse poder permitindo um crescimento coletivo. Este modelo de liderança, tem sido utilizado por diversas organizações nos últimos 30 anos, como por exemplo: Starbucks, AT&T, Southwest Airlines e Vanguard Group, que foram listadas pela Fortune 500, como empresas que aplicam a liderança servidora em todos os níveis organizacionais (NORTHOUSE, 2013).

Por isso, um dos principais componentes do processo de liderança servidora é o altruísmo (NORTHOUSE, 2013), porque quando o líder tem uma visão voltada para grupo, permite a construção de equipes multifuncionais que vão pensar e agir em conjunto, e provavelmente vai oferecer diversas possibilidades, que dificilmente um único indivíduo conseguiria (PAGE; WONG, 2000). Van Dierendonck (2011, p. 1254) ressalta que a liderança servidora "é demonstrada por líderes que combinam sua motivação para liderar com a necessidade de servir". Ou seja, o propósito do líder é servir os seus seguidores, contribuindo com o desenvolvimento e o bem-estar de todos e, desta maneira, motivá-los na realização das tarefas e no alcance dos objetivos para o bem comum (PAGE; WONG, 2000).

2.4.1 *Servant Leadership Survey*

Conforme visto na seção anterior, o quadro 4 detalha as principais características de medição da liderança servidora. Diante disso, examinou-se os estudos empíricos sobre o tema, e constatou-se que as oitos dimensões sugeridas por Van Dierendonck e Nuijten (2011) condiz com a proposta do estudo, sobretudo pela aplicabilidade e adequação do instrumento em diferentes tipos de organização.

O início da construção desta ferramenta, se deu a partir de uma investigação atenciosa da literatura disponível sobre o tema, pelos autores Van Dierendonck e Heeren (2006), que formularam um modelo preparatório para medição dos atributos da abordagem e, em seguida, realizaram entrevistas com gerentes, que segundo especialistas do *Greenleaf Center for Servante Leadership*[3], exemplificavam a liderança servidora. E com base na análise literária e nas entrevistas com os líderes servidores, o resultado final foi a criação de um mecanismo de medição, conhecido como *Servant Leadership Survey* (SLS), um instrumento válido e confiável para mensurar os principais elementos da liderança servidora (VAN DIERENDONCK; NUIJTEN, 2011).

O SLS foi desenvolvido na tentativa de solucionar algumas deficiências encontradas em estudos anteriores. O instrumento se concentra especialmente na relação entre líder e seguidor, sendo medido pela visão do liderado. O objetivo dos autores era que a ferramenta: 1) cobrisse os aspectos essenciais da liderança servidora, 2) fosse de fácil aplicação e 3) psicometricamente válida e confiável (VAN DIERENDONCK; NUIJTEN, 2011).

Por fim, o estudo resultou numa medida que contém trinta itens, subdivididos em oito dimensões, que são: *empowerment*, suporte, responsabilidade, perdão, coragem, autenticidade, humildade e mordomia (VAN DIERENDONCK; NUIJTEN, 2011). Esses Construtos são conceituados da seguinte maneira:

Empowerment – essa dimensão está ligada a um conceito motivacional, focada na capacitação e no desenvolvimento das pessoas (CONGER; PEARCE, 2009), e busca promover uma atitude proativa e autoconfiante nos seguidores, lhes oferecendo uma sensação de poder pessoal (VAN DIERENDONCK, 2011);

[3] O Greenleaf Center for Servant Leadership é uma organização sem fins lucrativos cuja missão é promover a conscientização, compreensão e prática da liderança servidora por indivíduos e organizações. Disponível em: https://www.greenleaf.org/.

Suporte – trata-se de uma medida pela qual o líder se coloca em segundo plano quando uma atividade é executada com sucesso pelos seus liderados, ou seja, o líder oferece o apoio e os créditos necessários da execução, priorizando o interesse dos outros em primeiro lugar e, não a si mesmo (VAN DIERENDONCK; NUIJTEN, 2011);

Responsabilidade – é um construto importante para demostrar confiança no grupo (VAN DIERENDONCK; NUIJTEN, 2011), pois quando os colaboradores recebem a responsabilidade da realização de suas próprias atividades, eles acabam tendo a oportunidade de aumentar a eficácia dos seus resultados (CONGER; PEARCE, 2009);

Perdão – esta dimensão mostra a habilidade do líder em compreender os sentimentos dos outros, a sua capacidade de perdoar e não carregar consigo rancores de possíveis ofensas. Em outras palavras, podemos dizer que o líder servidor demostra empatia com sua equipe, e busca facilitar o desenvolvimento das relações interpessoais (VAN DIERENDONCK; NUIJTEN, 2011);

Coragem – trata-se de uma medida com características importantes para diferenciar um líder servidor de outros (GREENLEAF, 1999, apud VAN DIERENDONCK; HEEREN, 2006). No âmbito organizacional, Hernandez (2008) destaca que a coragem permite que os líderes desafiem os modelos preestabelecidos com criatividade e inovação;

Autenticidade – é uma dimensão que mede o quanto o líder é verdadeiro com si mesmo, e comporta-se de maneira consistente com seus ideais. No contexto empresarial, a autenticidade emerge das interações entre os líderes e os seus liderados (NORTHOUSE, 2013). Ou seja, se apresenta em diversos aspectos, como: pelo cumprimento daquilo foi prometido, por sua honestidade e integridade profissional (RUSSELL; STONE, 2002);

Humildade – esse construto busca dimensionar se o líder mantém suas próprias ações e habilidades numa visão adequada (PATTERSON, 2003), isto significa dizer, que os líderes servidores reconhecem suas limitações, e aceitam a contribuição de outras pessoas para superá-las (VAN DIERENDONCK; NUIJTEN, 2011). Para Hunter (2006, p. 53 - 54) a humildade é:

> a ‘demonstração de ausência de orgulho, arrogância ou pretensão; comportamento autêntico’ [...] Os líderes humildes não se iludem sobre quem eles realmente são. Eles sabem que vieram ao mundo sem nada e que partirão sem nada e, por isso mesmo, aprenderam a se controlar e a não ser egoístas.;

Mordomia – é uma medida fundamental no processo de liderança servidora, uma vez que ela busca medir o nível de responsabilidade do líder com a instituição e o bem comum (VAN DIERENDONCK; NUIJTEN, 2011). Segundo o dicionário estadunidense *The American Heritage Dictionary of the English Language*, a mordomia é a administração da propriedade ou

dos negócios de outros indivíduos, isto significa, que é uma função que exige alta confiança (RUSSEL; STONE, 2002). Ainda de acordo com os autores, os líderes servidores precisam incorporar a mordomia, pois geralmente cabe aos líderes a incumbência de gerir as organizações que lideram. Além disso, Van Dierendonck (2011, p. 1234) destaca que:

> os líderes devem agir não apenas como zeladores, mas também como modelos para os outros. Ao dar o exemplo certo, os líderes podem estimular outras pessoas a agir no interesse comum. A administração está intimamente relacionada à responsabilidade social, lealdade e trabalho em equipe.

Em suma, o SLS é uma medição pela qual a estrutura fatorial subjacente foi produzida e confirmada em diversos estudos de campo que foram realizados na Holanda e no Reino Unido. O instrumento fornece uma visão clara dos principais atributos da liderança servidora, assim como, indica quais melhorias podem ser realizadas tanto no nível individual quanto no organizacional. Servindo como uma valiosa ferramenta para treinamentos e aprimoramento de liderança (VAN DIERENDONCK; NUIJTEN, 2011).

No presente capítulo, buscamos retratar os conceitos que envolvem a teoria da liderança, bem como a sua evolução histórica que perpassa pelas abordagens clássicas e contemporâneas. Na abordagem clássica citamos a teoria dos traços (até 1940), na qual o líder carregava consigo a figura simbólica de um herói. Logo após, surgiu a abordagem comportamental, onde foram criadas diversas ferramentas de análise comportamental (até 1960), tendo como os principais estudos, as pesquisas das Universidades de Ohio e Michigan. Em seguida, surgiu a teoria contingencial (até 1980), pela qual buscou-se compreender os elementos que iam além das características do líder.

Já a partir dos anos 80, surgiram as abordagens contemporâneas que destacavam o comportamento simbólico do líder como uma pessoa que inspirava e reunia uma alta capacidade de articulação. Portanto, abordamos a liderança transacional, que se baseava nas trocas entre os líderes e os seus liderados; a liderança transformacional, que tinha como método buscar a mudança e a transformação das pessoas; a carismática onde os líderes procuravam influenciar as atitudes e os comportamentos dos seus seguidores; e, por fim, a liderança servidora, que contextualiza o foco desse estudo, em que o líder tem como característica principal, servir os seus liderados.

O capítulo seguinte, vai abordar os aspectos metodológicos utilizados na construção desta pesquisa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo serão apresentados os procedimentos metodológicos que embasaram a construção e realização do estudo. Em seguida, são fornecidas informações sobre a natureza e delineamento da pesquisa, a organização objeto de estudo, o detalhamento da população e amostra, a escolha do instrumento de coleta de dados e como a coleta de dados foi realizada.

3.1 NATUREZA E DELINEAMENTO DA PESQUISA

A pesquisa é de natureza exploratória, porque busca oferecer uma visão global de um fenômeno a ser estudado (Liderança Servidora), principalmente, pelo motivo do tema escolhido ser pouco explorado (OLIVEIRA, 2011). O mesmo foi construído por meio de investigações bibliográficas e estudos exploratórios na empresa objeto da pesquisa (GIL, 2008).

É descritiva, uma vez que, permite a compreensão das diferentes características que envolvem o fenômeno (OLIVEIRA, 2011), utilizando-se de um questionário padronizado como técnica de coleta de dados (GIL, 2008). Tornando-o como um estudo combinado, ou seja, é uma pesquisa exploratório-descritiva que tem o objetivo de descrever determinado fenômeno, por meio de descrições quantitativas (MARCONI; LAKATOS, 2002).

Também é de natureza quantitativa, visto que os dados adquiridos através do questionário, são quantificados por meio de técnicas estatísticas, que vão indicar as médias e o nível de dispersão dos respondentes (OLIVEIRA, 2011).

O procedimento do levantamento de dados utilizado na pesquisa, foi do tipo *survey*, que se caracteriza pela inquisição direta de um grupo de pessoas, das quais pretende-se solicitar por meio de um questionário, informações acerca do problema estudado e, depois, por intermédio de uma análise quantitativa, obter os resultados correspondentes dos dados coletados (GIL, 2008).

3.2 A ORGANIZAÇÃO OBJETO DE ESTUDO

A GME deu início as suas atividades no comércio varejista nacional há mais 50 anos. Hoje, a empresa conta com mais de mil unidades espalhadas pelo país, gerando mais de 30 mil

oportunidades de empregos diretos e indiretos. A unidade escolhida como objeto de estudo, está situada na cidade de Caruaru, localizada no interior do estado de Pernambuco.

A empresa tem sua cultura organizacional pautada no bem-estar das pessoas, uma vez que a sua gestão é apoiada na valorização pessoal e na qualidade de vida dos seus funcionários. Não à toa, a GME nos últimos anos, vem frequentemente sendo apontada pelo Instituto Great Place to Work[4] (GPTW), como uma das melhores empresas para se trabalhar no Brasil.

Além de investir no autodesenvolvimento dos seus colaboradores, a GME, valoriza a diversidade e possui programas particulares para garantir esta inclusão e respeitar as diferenças, pois a empresa entende que este convívio auxilia no crescimento e no aprendizado coletivo. A organização também visa igualar as oportunidades para todos, por isso oferece pacotes de benefícios que buscam garantir uma melhor qualidade de vida tanto para os seus funcionários quanto para os seus dependentes.

Outro ponto forte que pode ser destacado é a solidariedade, pois a empresa apoia inúmeros projetos culturais e sociais nas comunidades em que suas unidades estão inseridas, agregando valor aos programas locais e a cultura regional. Ou seja, trata-se de uma organização que está diretamente relacionada as práticas de liderança servidora e, por este motivo, foi escolhida como objeto de estudo deste trabalho, que tem como objetivo corroborar com estudos empíricos acerca do tema em organizações com fins lucrativos, tendo em vista que a grande maioria das pesquisas sobre a liderança servidora, investigam instituições sem fins lucrativos.

3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Considerou-se como população desta pesquisa, todos os liderados com vínculo empregatício ativo na empresa GME durante o período de coleta de dados, totalizando 45 colaboradores. Os cargos de liderança, não foram contabilizados como população, visto que o objetivo geral do estudo é identificar a visão dos liderados quanto ao exercício da liderança servidora na organização. Deste montante, obteve-se uma amostra de 41 respondentes, que representa uma amostragem de 91,11% da população total.

[4] O Great Place to Work é uma consultoria global que apoia organizações a obter melhores resultados por meio de uma cultura de confiança, alto desempenho e inovação. Disponível em: https://gptw.com.br/.

3.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Optou-se como instrumento de coletada de dados um questionário formulado por Van Dierendonck e Nuijten (2011) (ver Apêndice A). Conforme citado na seção 2.4.1 deste trabalho, o SLS é um instrumento válido e confiável para medir os principais elementos da liderança servidora, a partir dos 30 itens que estão subdivididos em 8 dimensões de mensuração, que são: *empowerment*, suporte, responsabilidade, perdão, coragem, autenticidade, humildade e mordomia. Cabe ainda ressaltar, que a escolha do instrumento se deu pelo fato do SLS, oferecer uma melhor aplicabilidade e adequação a diferentes tipos de organização.

O questionário foi traduzido para o português e adaptado com o intuito de facilitar o entendimento dos respondentes (ver Anexo A), mas sem descaracterizar o sentido das questões. Outra adaptação realizada foi na escala de medição utilizada no estudo, optando-se por uma avaliação em escala do tipo *Likert* de 1 a 5, que segundo Dias e Moraes Filho (2020), retira a hipótese de atribuição de notas às ações apontadas nas questões.

Para uma melhor compreensão, o questionário foi separado em três partes: orientações iniciais; o preenchimento dos dados demográficos; e as trinta questões sobre o nível de concordância do comportamento do líder, em que os respondentes são orientados a indicar uma ação, que será avaliada por meio da escala de concordância que considera as seguintes alternativas: (1) discorda totalmente; (2) discorda parcialmente; (3) não concorda nem discorda; (4) concorda parcialmente; (5) concorda totalmente.

Os dados foram examinados a partir da utilização de métodos da estatística descritiva, que permite descrever e compreender o conjunto de dados da pesquisa, possibilitando a identificação dos níveis de concordância dos comportamentos característicos da liderança servidora. Desta forma, a análise foi realizada tendo a média como medida de tendência principal e o desvio-padrão como parâmetro de dispersão.

3.5 A COLETA DE DADOS

A realização do questionário aconteceu entre os dias 1 e 16 de março de 2021, obedecendo tanto os critérios sanitários devido a pandemia de Covid-19 quanto as demandas comerciais da empresa. Portanto, a abordagem de coleta de dados utilizada nesta pesquisa foi presencial, por meio de questionários impressos, e atendendo as exigências por parte da liderança em virtude dos horários de pico no comércio local.

Vale destacar, que a pesquisa estava programada no cronograma do estudo para ocorrer na última semana do mês de março. Mas, em virtude do aumento dos casos de Covid-19 em todo país, levou-se em consideração as chances reais de um novo colapso no sistema de saúde nacional e, por este motivo, decidiu-se pela antecipação da coleta de dados. Inclusive, no dia 18 de março (dois dias após o final da coleta), entrou em vigor no estado de Pernambuco um novo decreto de quarentena, que resultou novamente no fechamento do comércio não essencial, uma vez que os hospitais do estado já se encontravam com 96% de ocupação dos leitos de UTIs, bem como, havia um aumento diário nos casos de contaminação (G1-PE, 2021), ou seja, a antecipação da pesquisa foi válida, tendo em vista os impactos causados pela pandemia.

Em resumo, o presente capítulo discorreu sobre os procedimentos metodológicos aplicados nesta pesquisa. Falou-se sobre: a natureza e delineamento da pesquisa, classificada como exploratório-descritiva; acerca da GME a organização objeto de estudo, uma empresa do setor varejista nacional; a população e amostra, referente a unidade escolhida e localizada na cidade de Caruaru-PE, onde obteve-se um retorno amostral de 91,11%; o instrumento utilizado na coleta de dados, em que decidiu-se pelo uso do SLS, uma ferramenta confiável e validada por Van Dierendonck e Nuijten (2011) que oferece uma melhor aplicabilidade em diferentes tipos de organizações; e, por último, a coleta de dados, que foi realizada entre os dias 1 e 16 de março de 2021, seguindo todas as medidas sanitárias em virtude da pandemia de Covid-19.

No capítulo seguinte, serão apresentadas as análises dos resultados, como: o detalhamento dos dados demográficos da amostra, e a análise descritiva das medidas de concordância.

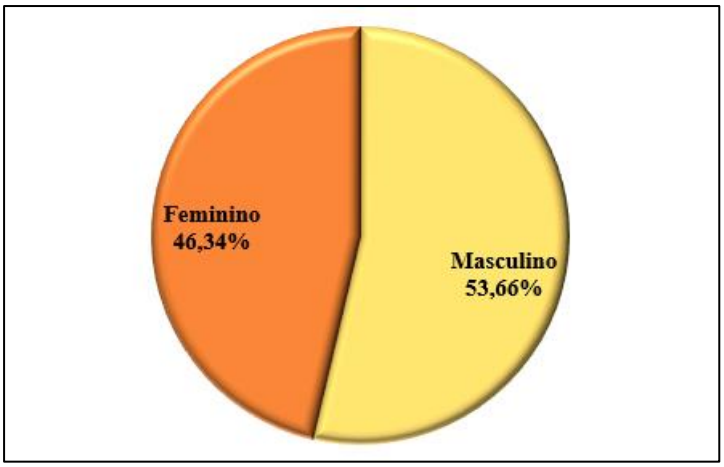
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, vamos apresentar os resultados da pesquisa. Na primeira seção, são apresentados os dados demográficos colhidos por meio do questionário e analisados mediante cálculos de porcentagem. A segunda seção, vai mostrar os resultados do nível de concordância apontado pelos respondentes diante das oito dimensões sugeridas por Van Dierendonck e Nuijten (2011), mensuradas a partir do uso de métodos da estatística descritiva.

4.1 DADOS DEMOGRÁFICOS DA AMOSTRA

O estudo obteve uma amostra de 41 respondentes. Desse total, a distribuição quanto ao gênero está representada na figura 4, onde é possível observar uma pequena diferença entre os respondentes masculinos 53,66% e femininos 46,34% e, esse equilíbrio, pode ser fruto de um trabalho estratégico da GME que busca valorizar o trabalho da mulher, proporcionando-lhe uma melhor qualidade de vida e, consequentemente, permite um maior crescimento pessoal e profissional das suas colaboradoras.

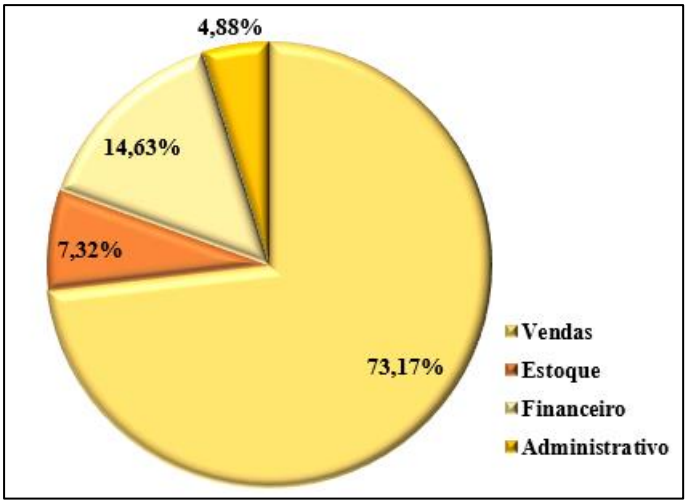
Figura 4 – Distribuição dos respondentes quanto ao gênero.



Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Em seguida, na figura 5 podemos ver a distribuição dos respondentes quanto ao setor em que trabalham na empresa. Como a GME está inserida no comércio varejista, o setor de vendas é responsável pelo maior percentual dos respondentes 73,17%; depois aparece o financeiro com 14,63%; estoque com 7,32% e, por fim, o administrativo que representa 4,88% da amostra.

Figura 5 – Distribuição dos respondentes quanto ao setor em que trabalham na empresa.

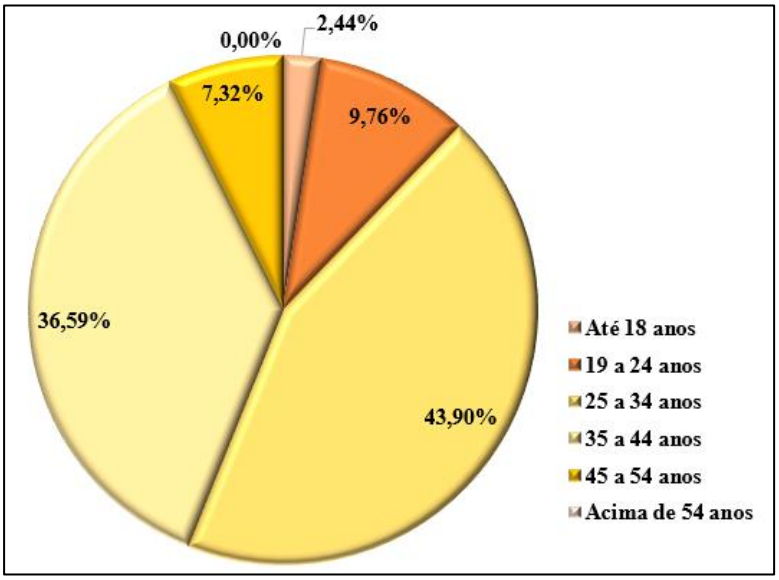


Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Quanto a distribuição por faixa etária, a figura 6, mostra que 2,44% dos respondentes tem até 18 anos; 9,76% estão entre 19 e 24 anos; 43,90% de 25 a 34 anos; 36,59% correspondem aos que se encontram entre 35 a 44 anos; e 7,32% os de 45 a 54 anos. Cabe salientar, que a empresa atualmente não possui nenhum funcionário acima dos 54 anos de idade.

Entretanto, 43,91% do quadro de colaboradores, possuem mais de 35 anos. Isto, provavelmente indica, que a empresa valoriza a diversidade, independentemente da idade ou gênero (como visto na figura 4), garantindo a inclusão por meio de programas específicos que buscam auxiliar no desenvolvimento pessoal e profissional da sua equipe.

Figura 6 – Distribuição dos respondentes referente a faixa etária.



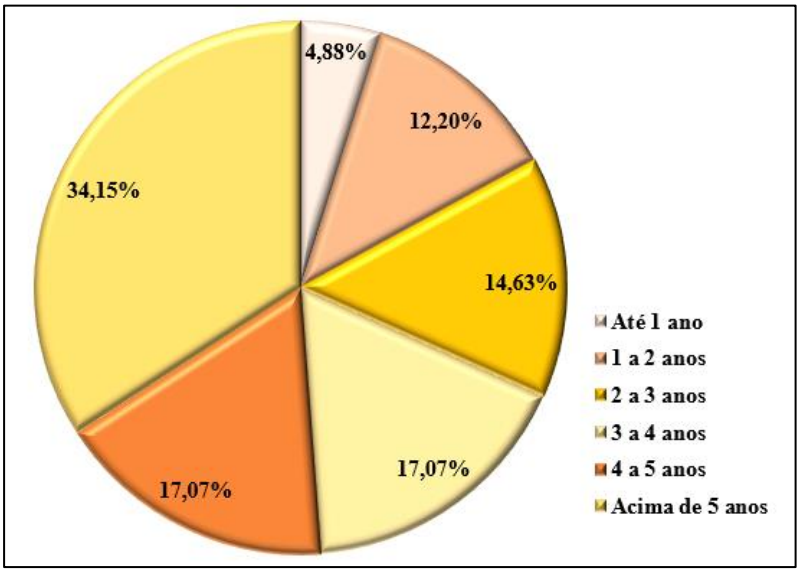
Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Outro aspecto levado em consideração na amostra, se refere ao tempo de empresa, uma vez que esse período pode ser interpretado de maneira positiva em termos de confiabilidade dos dados coletados, pois quanto mais tempo um funcionário tem numa organização, mas domínio ele tem para avaliar o comportamento do seu líder.

Portanto, a figura 7, apresenta a distribuição dos respondentes quanto ao tempo de empresa, na qual podemos observar que: 4,88% da amostra representa os colaboradores que tem até 1 ano de GME; 12,20% entre 1 e 2 anos; 14,63% de 2 a 3 anos; 17,07% de 3 a 4 anos, assim como, os que estão entre 4 a 5 anos também tem o mesmo percentual, ou seja, 17,07% e, por fim, 34,15% dos funcionários possuem mais de 5 anos de empresa.

Convém por oportuno, destacar, que mais de 2/3 dos funcionários estão acima de 3 anos de contrato junto a empresa, o que pode significar que a política adotada pela GME de se preocupar com o bem-estar dos seus colaboradores, tal como a sua busca em oferecer uma melhor qualidade de vida para todos, acaba diminuindo de forma significativa os seus índices de rotatividade.

Figura 7 – Distribuição dos respondentes quanto ao tempo de empresa.



Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Na seção seguinte, serão apresentadas as análises descritivas sobre o nível de concordância dos comportamentos da liderança servidora, apontados pelos colaboradores da organização.

4.2 ANÁLISE DESCRITIVA DAS MEDIDAS DE CONCORDÂNCIA

A seguir, serão apresentadas as análises de cada uma das dimensões do SLS, quanto ao nível de concordância dos respondentes em relação as características que envolve o fenômeno da liderança servidora.

4.2.1 *Empowerment*

A primeira dimensão analisada e nomeada por Van Dierendonck e Nuijten (2011) de *empowerment*, indica uma média geral do nível de concordância de 4,54, que representa o maior valor entre as oito dimensões do SLS, e um desvio padrão de 0,13, sendo este o segundo maior índice de dispersão entre os construtos avaliados. Cabe ainda ressaltar, que esta dimensão resultou na maior média (4,55) apontada pelo gênero feminino no estudo. Os dados podem ser observados na tabela 1.

Tabela 1 – Medidas de concordância da dimensão *empowerment*.

EMPOWERMENT	**NÍVEL DE CONCORDÂNCIA**					
	Gênero M.		**Gênero F.**		**Total**	
Itens	**Média**	**D. P.**	**Média**	**D. P.**	**Média**	**D. P.**
1. Meu líder me dá informações que preciso para fazer bem o meu trabalho.	4,59	0,50	4,84	0,37	4,71	0,46
2. Meu líder me incentiva a usar meus talentos.	4,77	0,53	4,79	0,42	4,78	0,47
3. Meu líder me ajuda a me desenvolver ainda mais.	4,41	0,59	4,47	0,77	4,44	0,67
4. Meu líder incentiva sua equipe a apresentar novas ideias.	4,41	0,50	4,47	0,70	4,44	0,59
12. Meu líder me dá autoridade para tomar decisões que tornam o trabalho mais fácil para mim.	4,50	0,86	4,37	0,76	4,44	0,81
20. Meu líder me permite resolver problemas sozinho, em vez de apenas me dizer o que fazer.	4,59	0,59	4,42	0,84	4,51	0,71
27. Meu líder me oferece muitas oportunidades de aprender novas habilidades.	4,41	0,59	4,47	0,77	4,44	0,67
	4,53	**0,12**	**4,55**	**0,19**	**4,54**	**0,13**

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Segundo Russel e Stone (2002), o *empowerment* está diretamente envolvido em um processo de confiança, pelo qual Patterson (2003) destaca a importância do líder em abrir a mão

do seu controle, permitindo que os seus liderados assumam essa postura conforme seja necessário, e, ao longo do processo, possam se capacitar, crescer e prosseguir em direção dos seus objetivos.

Conforme podemos observar na tabela 1, o estudo sobre a dimensão *empowerment*, na empresa GME, aponta para um alto nível de concordância dos seus colaboradores quanto ao comportamento do seu líder diante dos itens apresentados.

4.2.2 Suporte

A análise do segundo construto, suporte (VAN DIERENDONCK; NUIJTEN, 2011) está representada na tabela 2, e mostra uma média total de 3,96 e uma dispersão de 0,07. Desse modo, podemos verificar que a pesquisa sobre essa dimensão, revela um grau de concordância parcial entre os respondentes.

Tabela 2 – Medidas de concordância da dimensão suporte.

SUPORTE	**NÍVEL DE CONCORDÂNCIA**					
	Gênero M.		**Gênero F.**		**Total**	
Itens	**Média**	**D. P.**	**Média**	**D. P.**	**Média**	**D. P.**
5. Meu líder se mantém em segundo plano e dá crédito aos outros.	4,14	0,77	4,00	0,88	4,07	0,82
13. Meu líder não está buscando reconhecimento ou recompensas pelas coisas que ele faz pelos outros.	4,00	0,76	3,95	0,97	3,98	0,85
21. Meu líder parece gostar mais do sucesso de seus colegas do que do seu próprio.	3,95	0,95	3,68	0,95	3,83	0,95
	4,03	**0,11**	**3,88**	**0,05**	**3,96**	**0,07**

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Para Van Dierendonck e Nuijten (2011), esse aspecto refere-se ao nível de interesse que o líder demonstra em priorizar a importância dos seus liderados em primeiro lugar, se colocando em segundo plano, principalmente quando uma tarefa é cumprida com sucesso. Ou seja, ele vai oferecer o apoio necessário, assim como os créditos pelo êxito da mesma. Os autores ainda reforçam que o suporte está diretamente associado à maioria das outras dimensões desse estudo, como: o *empowerment*, a autenticidade, a humildade e a mordomia.

4.2.3 Responsabilidade

A tabela 3, apresenta os resultados da dimensão conceituada por Van Dierendonck e Nuijten (2011), de responsabilidade. Nela, é possível examinar que a medida é responsável pela segunda maior média global do nível de concordância com 4,51 e, com um desvio padrão de 0,10. Vale frisar, que a maior média apontada pelo gênero masculino (4,55) foi nesse construto, sinalizando uma dispersão de (0,06) entre os respondentes da mesma categoria.

Tabela 3 – Medidas de concordância da dimensão responsabilidade.

RESPONSABILIDADE	**NÍVEL DE CONCORDÂNCIA**					
	Gênero M.		**Gênero F.**		**Total**	
Itens	**Média**	**D. P.**	**Média**	**D. P.**	**Média**	**D. P.**
6. Meu líder me responsabiliza pelo trabalho que realizo.	4,64	0,49	4,58	0,61	4,61	0,54
14. Sou responsável por meu desempenho pelo meu líder.	4,55	0,60	4,42	0,90	4,49	0,75
22. Meu líder considera a mim e a meus colegas responsáveis pela maneira como lidamos com o trabalho.	4,45	0,60	4,42	0,69	4,44	0,63
	4,55	**0,06**	**4,47**	**0,15**	**4,51**	**0,10**

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

De acordo com Maxwell e Dorman (2011), os líderes quando compartilham a responsabilidade com os funcionários, aumentam seus horizontes e os capacitam a se tornarem pessoas e colaboradores melhores. Os autores ainda argumentam, que cabe ao líder auxiliar a sua equipe e encorajá-la na execução das tarefas e no alcance dos seus objetivos. Van Dierendonck (2011) acrescenta que os líderes além de compartilhar responsabilidades, eles precisam delegar autoridade com o seu grupo, a fim de estabelecer um time competente, autônomo e aplicado.

Portanto, diante dos resultados apresentados na tabela 3, podemos dizer que a pesquisa sobre esta dimensão na empresa, indica um alto nível de concordância dos seus funcionários quanto ao comportamento do seu líder, perante os itens listados no questionário.

4.2.4 Perdão

A quarta dimensão estudada é perdão, assim nomeada por Van Dierendonck e Nuijten (2011). Primeiramente, é importante destacar que esse construto oferece itens com uma medição reversa, ou seja, diferente das demais dimensões do SLS, nesta, quanto mais os valores forem baixos, significa dizer que o líder possui características da liderança servidora. Sendo assim, a tabela 4 nos fornece os seguintes resultados: uma média geral de 2,04 e uma dispersão entre os respondentes de 0,12.

Tabela 4 – Medidas de concordância da dimensão perdão.

PERDÃO	**NÍVEL DE CONCORDÂNCIA**					
	Gênero M.		**Gênero F.**		**Total**	
Itens	**Média**	**D. P.**	**Média**	**D. P.**	**Média**	**D. P.**
7. Meu líder continua criticando as pessoas pelos erros que cometeram em seu trabalho.	1,86	0,64	1,95	0,85	1,90	0,74
15. Meu líder mantém uma atitude dura em relação às pessoas que o ofenderam no trabalho.	2,00	0,93	2,21	0,79	2,10	0,86
23. Meu líder acha difícil esquecer coisas que deram errado no passado.	1,95	0,90	2,32	1,06	2,12	0,98
	1,94	**0,16**	**2,16**	**0,14**	**2,04**	**0,12**

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Segundo Hunter (2006), uma grande quantidade de pessoas julga o perdão como uma habilidade de caráter incomum numa pauta de liderança. Todavia, o autor considera essa aptidão como uma das mais importantes, porque para ele, perdoar, além de não guardar mágoas, significa aceitar as imperfeiçoes dos outros e possuir uma imensa capacidade de assimilar as limitações. E essa demonstração de empatia, é fundamental para o desenvolvimento do convívio interpessoal (VAN DIERENDONCK, 2011).

Desta forma, verifica-se que o estudo dessa dimensão, indica que os respondentes discordam parcialmente que o líder possui as características apresentadas nas questões. Lembrando que, os valores dessa medida são invertidos e, para facilitar o entendimento, decidiu-se por exibir na figura 8 como esses dados ficariam numa escala comum, igual as demais dimensões do estudo. Logo, a média neste caso seria de 3,96 e a dispersão permaneceria a mesma 0,12.

Figura 8 – Dados invertidos da dimensão perdão

SLS	NÍVEL DE CONCORDÂNCIA					
	Gênero M.		Gênero F.		Total	
Dimensão	Média	D. P.	Média	D. P.	Média	D. P.
PERDÃO	4,14	0,64	4,05	0,85	4,10	0,74
	4,00	0,93	3,79	0,79	3,90	0,86
	4,05	0,90	3,68	1,06	3,88	0,98
	4,06	**0,16**	**3,84**	**0,14**	**3,96**	**0,12**

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

O próximo construto a ser investigado é chamado por Van Dierendonck e Nuijten (2011) de coragem.

4.2.5 Coragem

Na tabela 5, observa-se que o construto coragem obteve uma média total de 4,21 e um desvio padrão de 0,16. Cabe enfatizar, que esta foi a maior dispersão apresentada no estudo, isto significa dizer, que houve uma imensa proporcionalidade nas respostas apontadas pelos funcionários da GME nesta pesquisa. Ainda sobre esta dimensão, conseguimos perceber que os respondentes concordaram parcialmente que o seu líder dispõe de determinadas características.

Tabela 5 – Medidas de concordância da dimensão coragem.

CORAGEM	NÍVEL DE CONCORDÂNCIA					
	Gênero M.		Gênero F.		Total	
Itens	Média	D. P.	Média	D. P.	Média	D. P.
8. Meu líder corre riscos mesmo quando não tem certeza do apoio dos seus possíveis superiores.	4,18	0,80	3,89	1,05	4,05	0,92
16. Meu líder assume riscos e faz o que precisa ser feito em sua opinião.	4,36	0,73	4,37	0,68	4,37	0,70
	4,27	**0,05**	**4,13**	**0,26**	**4,21**	**0,16**

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

A coragem está associada a um comportamento proativo que se denota tanto na forma de pioneirismo, pelo qual o líder assume riscos ao tomar iniciativa, como na antecipação, pois é preciso ter coragem para se antecipar em tomada de decisões que decorrem simplesmente da

intuição de um único indivíduo (VAN DIERENDONCK; HEEREN, 2006). Para Maxwell (2008), todos os líderes enfrentam períodos difíceis, contudo, são nesses momentos que eles se mostram de fato quem são, e demonstram que para liderar é preciso ter coragem.

4.2.6 Autenticidade

A análise da sexta dimensão, autenticidade (VAN DIERENDONCK; NUIJTEN, 2011), mostra uma média global de 4,24 com uma variação de 0,04, ou melhor, este foi o menor índice de dispersão encontrado na pesquisa, evidenciando que dentre todos os construtos esse ofereceu um maior equilíbrio entre os respondentes, onde os mesmos indicaram concordar parcialmente com os itens listado. Os dados podem ser consultados em seguida, na tabela 6.

Tabela 6 – Medidas de concordância da dimensão autenticidade.

AUTENTICIDADE	**NÍVEL DE CONCORDÂNCIA**					
	Gênero M.		**Gênero F.**		**Total**	
Itens	**Média**	**D. P.**	**Média**	**D. P.**	**Média**	**D. P.**
9. Meu líder é aberto sobre suas limitações e fraquezas.	4,23	0,92	3,95	0,71	4,10	0,83
17. Meu líder costuma ficar comovido com as coisas que vê acontecendo ao seu redor.	4,27	0,70	4,26	0,81	4,27	0,74
24. Meu líder está preparado para expressar seus sentimentos, mesmo que isso possa ter consequências indesejáveis.	4,41	0,67	4,00	0,88	4,22	0,79
28. Meu líder mostra seus verdadeiros sentimentos para sua equipe.	4,32	0,72	4,47	0,77	4,39	0,74
	4,31	**0,12**	**4,17**	**0,07**	**4,24**	**0,04**

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Conforme argumentam Avolio e Gardner (2005), o conceito de autenticidade surge da filosofia grega, que significa: para ti mesmo, seja verdadeiro. Em outras palavras, esse termo está associado a quem realmente somos (VAN DIERENDONCK; HEEREN, 2006). Além disso, Hunter (2004) pondera que a autenticidade é a habilidade de ser leal com as pessoas. Sendo assim, os líderes que promovem essa capacidade nos seus liderados, acabam contribuindo para o bem-estar e a obtenção de um melhor desempenho da equipe (AVOLIO; GARDNER, 2005).

4.2.7 Humildade

A sétima medida estudada é a humildade (VAN DIERENDONCK; NUIJTEN, 2011), que indica uma média geral de 4,34 e um desvio padrão de 0,05. Isto posto, podemos dizer que nesta dimensão os respondentes apresentaram um nível de concordância parcial em relação ao comportamento do seu líder, a partir dos itens sugeridos.

Tabela 7 – Medidas de concordância da dimensão humildade.

HUMILDADE	**NÍVEL DE CONCORDÂNCIA**					
	Gênero M.		**Gênero F.**		**Total**	
Itens	**Média**	**D. P.**	**Média**	**D. P.**	**Média**	**D. P.**
10. Meu líder aprende com as críticas.	4,14	0,71	4,32	0,89	4,22	0,79
18. Meu líder tenta aprender com as críticas que recebe do seu superior.	4,59	0,67	4,21	0,85	4,41	0,77
25. Meu líder admite seus erros ao seu superior.	4,23	0,92	4,37	0,76	4,29	0,84
29. Meu líder aprende com as diferentes visões e opiniões dos outros.	4,45	0,60	4,42	0,84	4,44	0,71
30. Se as pessoas expressam críticas, meu líder tenta aprender com elas.	4,32	0,65	4,37	0,83	4,34	0,73
	4,35	**0,13**	**4,34**	**0,05**	**4,34**	**0,05**

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

A humildade é apontada por Patterson (2003) como a capacidade de manter-se focado nos outros e, desta maneira, ouvir com boa vontade os seus liderados, aceitando críticas e conselhos como uma oportunidade de melhor servir o seu grupo. Pois, os líderes servidores reconhecem que não sabem de todas as coisas, e admitem com naturalidade as suas limitações (HUNTER, 2006).

4.2.8 Mordomia

A tabela 8, exibe os resultados do construto conceituado por Van Dierendonck e Nuijten (2011), de mordomia. Esta medida, assim como a dimensão (responsabilidade), apresentou a segunda maior média total da pesquisa que foi 4,51. No entanto, comparado com a outra (0,10), aqui, obteve-se uma menor dispersão entre os respondentes 0,06.

Tabela 8 – Medidas de concordância da dimensão mordomia.

MORDOMIA	NÍVEL DE CONCORDÂNCIA					
	Gênero M.		Gênero F.		Total	
Itens	Média	D. P.	Média	D. P.	Média	D. P.
11. Meu líder enfatiza a importância de focar no bem do todo.	4,55	0,51	4,63	0,60	4,59	0,55
19. Meu líder tem uma visão de longo prazo.	4,55	0,60	4,58	0,61	4,56	0,59
26. Meu líder enfatiza a responsabilidade social de nosso trabalho.	4,45	0,60	4,32	0,75	4,39	0,67
	4,52	**0,05**	**4,51**	**0,09**	**4,51**	**0,06**

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Conforme citado na seção 2.4.1, Russel e Stone (2002) argumentam que a mordomia é a administração da propriedade ou dos negócios de outras pessoas, função essa, que exige um elevado nível de confiança e aplicação. Para Van Dierendonck (2011), a administração está diretamente relacionada ao trabalho em equipe e à responsabilidade social. Portanto ao dar exemplo, o líder servidor pode incentivar outras pessoas a trabalharem pelo bem comum.

Diante dos dados apresentados na tabela 8, observa-se que o estudo sobre a dimensão mordomia, indica um nível elevado de concordância dos respondentes quanto as características da liderança servidora presentes no seu líder.

Em suma, a tabela 9 oferece um resumo dos resultados examinados nas oito dimensões do SLS. Nela, é possível perceber que os valores apresentados são consideravelmente elevados, comprovando que a organização objeto de estudo possui fortes características do fenômeno estudado.

Tabela 9 – Resumo das medidas de concordância em cada dimensão.

SLS	NÍVEL DE CONCORDÂNCIA					
DIMENSÕES	Gênero M.		Gênero F.		Total	
	Média	D. P.	Média	D. P.	Média	D. P.
EMPOWERMENT	4,53	0,12	4,55	0,19	**4,54**	**0,13**
SUPORTE	4,03	0,11	3,88	0,05	**3,96**	**0,07**
RESPONSABILIDADE	4,55	0,06	4,47	0,15	**4,51**	**0,10**
PERDÃO	1,94	0,16	2,16	0,14	**2,04**	**0,12**
CORAGEM	4,27	0,05	4,13	0,26	**4,21**	**0,16**
AUTENTICIDADE	4,31	0,12	4,17	0,07	**4,24**	**0,04**
HUMILDADE	4,35	0,13	4,34	0,05	**4,34**	**0,05**
MORDOMIA	4,52	0,05	4,51	0,09	**4,51**	**0,06**

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Os respondentes revelaram no estudo que: concordam totalmente com o comportamento do seu líder em 3 dimensões (*empowerment*, responsabilidade e mordomia); concordam parcialmente em 4 (suporte, coragem, autenticidade, humildade); e, por fim, apontaram que discordam parcialmente de 1 dimensão (perdão). Entretanto, vale salientar, que esta dimensão tem um sentido inverso, pois os itens listados nesta medida, são contrários ao comportamento de um líder servidor, quer dizer, caso fosse levado em consideração a figura 8, que apresenta os dados invertidos (desconsiderando os itens contrários as características de um líder servidor), teríamos como resposta, um nível de concordância parcial.

Em síntese, neste capítulo, buscou-se analisar os resultados das informações coletadas nesta pesquisa, onde primeiro foram detalhados os dados demográficos da amostra, que aduzem a importância cultural da GME, uma vez que o material coletado revela uma valorização a diversidade tanto em relação a idade quanto ao gênero, pois trata-se de uma organização que busca fortalecer a participação feminina no mercado de trabalho, permitindo um maior crescimento pessoal e profissional, por meio de programas específicos que visam igualar as oportunidades para todos.

Posteriormente, foi realizada uma análise descritiva das medidas de concordância dos respondentes a partir do instrumento de coleta de dados SLS, corroborando que a liderança da organização pesquisada, possui características essenciais da temática abordada.

No próximo capítulo, serão apresentadas as considerações finais do estudo, em que são mostradas as conclusões do estudo e as recomendações para futuras investigações.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo, tem como finalidade apresentar as conclusões desta pesquisa, bem como, indica recomendações para futuros trabalhos acerca do tema, que possam corroborar com os resultados desse estudo.

5.1 CONCLUSÕES

Factualmente, a temática da liderança é investigada desde o início do século XX, onde em sua grande maioria, os pesquisadores buscam entender os principais aspectos que definem o quanto o líder é capaz de influenciar os indivíduos na execução de suas tarefas. Verifica-se também, um progresso nos estudos em relação ao tema, uma vez que este fenômeno vem sendo um dos mais explorados nas Ciências Sociais, sobretudo, na área da Gestão e da Administração.

Considerando que nos dias atuais as organizações vêm demostrando um interesse maior acerca do bem-estar dos seus funcionários e, com isso, estão procurando dar uma maior ênfase ao comportamento ético e prestativo dos seus líderes. Surge, com esse objetivo, a liderança servidora, como uma proposta contemporânea para contribuir com essas necessidades. Todavia, nota-se que o estudo deste fenômeno é pouco observado em pesquisas nacionais, havendo a necessidade de uma maior aplicação teórica e empírica no contexto local.

Sendo assim, nesta pesquisa examinou-se o nível de concordância dos funcionários da GME, em relação as características essenciais da liderança servidora presentes na organização. O interesse surgiu tanto pelo aspecto cultural que envolve a empresa, como também, pela necessidade de esclarecer as inferências acerca desta temática em diferentes tipos de organizações, uma vez que este fenômeno tende a ser mais explorado em organizações sem fins lucrativos, voluntárias ou do setor público, já que nesta abordagem o bem-estar dos seguidores é visto como mais importante do que o desempenho financeiro organizacional (YUKL, 2013).

A partir desse ensejo, buscou-se na literatura um modelo de mensuração que se adequasse a organizações com fins lucrativos, visto que a GME é uma empresa do segmento varejista nacional. Então, decidiu-se pelo uso do SLS, um instrumento válido e confiável, desenvolvido por Van Dierendonck e Nuijten (2011), para mensurar os elementos essências da liderança servidora.

Esta ferramenta, além de oferecer uma melhor adequação aos diferentes tipos de organização, se concentra principalmente no relacionamento entre o líder e os seus liderados, ou seja, enquadra-se na proposta central desta pesquisa. Portanto, com base na organização objeto de estudo, considerou-se como população da pesquisa, os liderados da unidade da GME, situada na cidade de Caruaru-PE, na qual obteve-se uma amostra de 41 respondentes, representando 91,11% da população total.

Deste modo, realizou-se a análise dos dados coletados nesta pesquisa, por meio das oito dimensões apresentadas pelo SLS: (*empowerment*, suporte, responsabilidade, perdão, coragem, autenticidade, humildade e mordomia), e, diante dos resultados, tanto da amostra total quanto da análise comparativa entre os gêneros, concluiu-se que os líderes da empresa GME, possuem aspectos característicos da liderança servidora.

5.2 RECOMENDAÇÕES

É importante destacar que a coletadas de dados para esta pesquisa foi realizada em período imediatamente anterior ao *lockdown*, em virtude da pandemia da Covid-19 em março de 2021. Tanto é que, segundo informações obtidas posteriormente, há relatos de desligamentos realizados após a realização dessa pesquisa.

Percebe-se assim, que a visão de liderança como um fenômeno, empresta ao tema uma dinâmica que lhe é característica, de modo que a própria realidade das organizações, ao serem afetadas cotidianamente pelo ambiente no qual estão inseridas, reflete na compreensão do tema.

Assim sendo, verifica-se uma constante necessidade de que novos estudos sejam realizados na organização ao longo do tempo, para melhor compreensão dos aspectos relacionados à liderança na organização estudada.

Outra sugestão para trabalhos ulteriores, seria a realização do questionário em um conjunto maior de unidades da mesma organização, assim como, a ampliação do estudo sobre a temática em organizações de outros setores da economia, uma vez que confrontar esses dados num cenário mais amplo, poderia gerar inferências mais precisas acerca do tema.

Por fim, cabe ressaltar que diante dos fatos apresentados nesta monografia, onde na contemporaneidade as empresas buscam por uma gestão mais ética e concentrada nas pessoas, à liderança servidora surge como uma abordagem estratégica, visto que o bem-estar social pode ser o caminho para o sucesso das organizações.

REFERÊNCIAS

ADRIANO, B. M; GODOI, C. K. Análise Crítico-Comparativa das Abordagens de Liderança: proposta de um quadro sintético-comparativo. In: XXXVII EnANPAD, 2014, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2014.

ALMEIDA, C. R. A influência da liderança na motivação da equipe. **Revista Terceiro Setor & Gestão**, Guarulhos, v. 8, n. 1, p. 12-20, 2014.

ALMEIDA, S. P.; FARO, A. Tradução, adaptação e validação do Servant Leadership Questionnaire (Escala de Liderança Servidora). **Rev. Psicol., Organ. Trab.**, Brasília, v. 16, n. 3, p. 285-297, set. 2016. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rpot/v16n3/v16n3a07.pdf>. Último acesso em 19 mar. 2021.

AMARO, M. Varejo: o motor da economia brasileira. **Exame.com**, 2014. Disponível em: <https://exame.com/negocios/o-futuro-do-varejo/>. Último acesso em: 27 fev. 2021.

AVOLIO, B. J.; WALUMBWA, F. O.; WEBER, T. J. Leadership: current theories, research, and future directions. **Annual review of psychology**, v. 60, p. 421-449, 2009.

AVOLIO, B. J; GARDNER, W. L. Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. **The Leadership Quarterly**, v.16, p. 315-338, 2005.

BELANDI, C. Pesquisa Mensal de Comércio: Vendas no varejo caem 6,1% em dezembro, mas crescem pelo quarto ano seguido. **Agência IBGE Notícias**, 2021. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/30040-vendas-no-varejo-caem-6-1-em-dezembro-mas-crescem-pelo-quarto-ano-seguido>. Último acesso em: 22 fev. 2021.

BERGAMINI, C. W. Liderança: a administração do sentido. **Revista de administração de empresas**. São Paulo, v. 34, n. 3, p. 102-114, mai/jun. 1994.

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

BRYMAN, A. Liderança nas Organizações. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. (org.). **Handbook de Estudos Organizacionais**: ação e análise organizacionais. vl. 03. p. 257-281. Editora Atlas. São Paulo, 2004.

CALAÇA, P. A.; VIZEU, F. Revisitando a perspectiva de James MacGregor Burns: qual é a ideia por trás do conceito de liderança transformacional? . **Cadernos EBAPE.BR**, v. 13, n. 1, p. 121-121, 2015.

CARVALHO NETO, A.; TANURE, B.; SANTOS, C. M. M.; LIMA, G. S. Executivos brasileiros: na contramão do perfil deificado da liderança transformacional. **Revista de Ciências da Administração**, v. 14, n. 32, p. 35-49, 2012.

CAVALCANTI, V. L.; CARPILOVSKY, M.; LUND, M.; LAGO, R. A. **Liderança e Motivação**. – 2. ed. – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração** – 8. ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

CONGER, J. A. Charismatic Leadership. In: BRYMAN; A.; COLLINSON, D.; GRINT, K.; JACKSON, B.; UHL-BIEN, M. (Eds.), **The sage handbook of leadership**, p. 86-102. London, California, New Delhi, Singapore: SAGE Publications, 2011.

CONGER, J. A.; PEARCE, C. L. Using Empowerment to Motivate People to Engage in Effective Self- and Shared Leadership. In: Locke E. A. editor. **Handbook of principles of organizational behavior**, p. 201-216. Malden, MA: Blackwell Business, 2009.

COVEY, S. R. Servant-leadership and community leadership in the 21st century. **The International Journal of Servant-Leadership**, v. 2, p. 103-112, 2006.

DAY, D.V; ANTONAKIS, J. **The nature of Leadership**. 2. ed. California, London, New Delhi, Singapore: SAGE Publications, 2012.

DIAS, C. R. J. B. **Liderança servidora:** Um estudo em uma organização "Nova Comunidade". 118 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal Rural de Pernambuco, Recife, 2018.

DIAS, C. R. J. B.; MORAES FILHO, R. A. Liderança Servidora**:** Um Estudo numa Organização Não-Governamental. **RAUnP – Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar**, v. 10, n. 2, p. 34-46, 2018.

DIAS, C. R. J. B.; MORAES FILHO, R. A. Liderança Servidora na Prática: Um Estudo Brasileiro em uma 'Nova Comunidade'. **Revista Administração em Diálogo**, v. 22, n. 1, p. 35-56, 2020.

DYCK, B.; SCHROEDER, D. Management, theology and moral points of view: towards an alternative to the conventional materialist-individualist ideal-type of management. **Journal of Management Studies**, v. 42, n. 4, p. 705-735, 2005.

FERNANDES, C. S.; SOUZA JÚNIOR, A. A.; MORAES, A. F. M. Estilos de Liderança no Tribunal de Contas do Estado do Amazonas. **Revista de Administração, Sociedade e Inovação**, v. 6, n. 3, p. 57-77, 2020.

G1-PE. Pernambuco decreta quarentena em todas as cidades do estado para conter piora da pandemia da Covid-19. **Globo.com**, 15 mar. 2021. Disponível em: <https://g1.globo.com/pe/pernambuco/noticia/2021/03/15/pernambuco-decreta-quarentena-em-todo-o-estado-para-conter-piora-da-pandemia-de-covid-19.ghtml>. Último acesso em: 31 mar. 2021.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOMES, A. R.; CRUZ, J. Abordagem carismática e transformacional: modelos conceptuais e contributos para o exercício da liderança. **PSICOL. USP**, v. 18, n. 3, p. 143-161, 2007.

GRINT, K. A History of Leadership. In: BRYMAN, A; COLLINSON, D; GRINT, K; JACKSON, B; UHL-BIEN, M. (Eds.), **The sage handbook of leadership**, p. 3-14. London, California, New Delhi, Singapore: SAGE Publications, 2011.

HERNANDEZ, M. Promoting Stewardship Behavior in Organizations: A leadership model. **Journal of Business Ethics**, Springer, v. 80, p. 121-128, 2008.

HUNTER, J. C. **O monge e o executivo**: uma história sobre a essência da liderança – Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

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

KOUZES, J. M.; POSNER, B. Z. **The leadership challenge**: how to make extraordinary things happen in organizations. 5th ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2012.

LIMA, E. R. **Tempo, Bens e Talentos**: Sendo mordomo fiel e prudente com as coisas que Deus nos tem dado. Rio de Janeiro: CPAD, 2019.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. – 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MAXWELL, J. C., 1947- **O livro de ouro da liderança**: o maior treinador de líderes da atualidade apresenta as grandes lições de liderança que aprendeu na vida. Tradução de Omar Alves de Souza. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2008.

MAXWELL, J. C.; DORMAN, J. **Liderar é Influenciar**: seja agente de transformação positiva em qualquer ambiente. Tradução de Leonardo Barroso e Lena Aranha. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2011.

MORAES, M. B. de. **Estilo de Liderança como um Diferencial Competitivo em uma Organização Familiar**: O Caso Magazine Luiza. 112 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2006.

NORTHOUSE, P. G. **Leadership**: theory and practice. 6th ed. California, London, New Delhi, Singapore: SAGE Publications, Inc. 2013.

OLIVEIRA, F. D. S. **Liderança e Gênero**: estilos, estereótipos e percepções masculinas e femininas. 142 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2015.

OLIVEIRA, M. M. **Como fazer projetos, relatórios, monografias, dissertações e teses**. – 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

PAGE, D.; WONG, P. T. P. A conceptual framework for measuring servant leadership. In ADJIBOLOOSO, S. (Ed.), **The human factor in shaping the course of history and development**. American University Press, 2000. Disponível em: <http://www.drpaulwong.com/a-conceptual-framework-for-measuring-servant-leadership/>. Último acesso em: 29 mar. 2021.

PATTERSON, K. A. Servant leadership: a theoretical model**. servant leadership research roundtable proceedings.** Virginia Beach, VA: Regent University, 2003. Disponível em: <http://www.regent.edu/acad/global/publications/sl_proceedings/2003/patterson_servant_leadership.pdf>.Último acesso em: 02 de abr. 2021.

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

RUSSELL, R. F.; STONE, A. G. A review of servant leadership attributes: Developing a practical model. **Leadership and Organization Development Journal**, v. 23, p.145-157, 2002.

SÁ, M. **Feirantes**: quem são e como administram seus negócios. 3. ed. rev. – Recife: Ed. UFPE, 2019.

SOUZA, D. A.; FAIAD, P. V. PAIXÃO, C. R.; FAJAN, F. D. Estilos de Liderança Que Conectam Ambientes e Profissionais da Comunicação: Uma Análise dos Atendentes de Call Center do Varejo. **XVIII SEMEAD**, 2015.

VAN DIERENDONCK, D. Servant Leadership: A Review and Synthesis. **Journal of Management**, v. 37, n. 4, p. 1228-1261, 2011.

VAN DIERENDONCK, D; HEEREN I. Toward a research model of servant-leadership. **The International Journal of Servant-Leadership**, v. 2, p. 147-164, 2006.

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

VILELA, J. R. P. X. **O líder e a liderança**: uma investigação orientada pela dialética negativa de T. W. Adorno. 470 f. Tese (Doutorado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica – PUC de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2012.

WEISZFLOG, W. **Michaelis moderno dicionário da língua portuguesa**. 6. ed. São Paulo: Melhoramentos LTDA, 2012.

YUKL, G. A. **Leadership in Organization**. 8th ed. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2013.

APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Universidade Federal de Pernambuco
Campus AGRESTE

Prezado(a) colega,

Este questionário faz parte do meu Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), sobre as características da Liderança Servidora, pela perspectiva dos liderados. Não existem afirmações **certas** ou **erradas**. O importante para esta pesquisa é a sua sinceridade com as respostas. Desde já assumo o compromisso de completa confidencialidade das informações fornecidas por você nesta pesquisa.

Muito obrigado pela sua colaboração.

Lourinaldo S. Florencio Júnior
Graduando em Administração na UFPE – CAA

INSTRUÇÕES PARA O PREENCHIMENTO DO QUESTIONÁRIO

O questionário possui 30 afirmações. Cada questão vai indicar uma ação que será avaliada por meio da escala **CONCORDÂNCIA**, preciso que você indique, em sua percepção, qual o grau de concordância que você atribui a cada ação listada, considerando a escala de alternativas a seguir:

- Assinale 1 se você **DISCORDA TOTALMENTE** que seu líder tem este comportamento.
- Assinale 2 se você **DISCORDA PARCIALMENTE** que seu líder tem este comportamento.
- Assinale 3 se você **NÃO CONCORDA NEM DISCORDA** que seu líder tem este comportamento.
- Assinale 4 se você **CONCORDA PARCIALMENTE** que seu líder tem este comportamento.
- Assinale 5 se você **CONCORDA TOTALMENTE** que seu líder tem este comportamento.

Por favor, preencha as informações abaixo com seus **DADOS** e em seguida responda o **QUESTIONÁRIO**.

Qual é o seu gênero?

( ) masculino ( ) feminino Outro: _____

Em qual setor da empresa você trabalha?

_____

Qual categoria abaixo se inclui na sua faixa etária?

Até 18 anos ( )
19 a 24 anos ( )
25 a 34 anos ( )
35 a 44 anos ( )
45 a 54 anos ( )
Acima de 54 anos ( )

Qual categoria abaixo mais se aproxima ao seu tempo de empresa?

Até 1 ano ( )
1 a 2 anos ( )
2 a 3 anos ( )
3 a 4 anos ( )
4 a 5 anos ( )
Acima de 5 anos ( )

Universidade Federal de Pernambuco
Campus AGRESTE

1	2	3	4	5
DISCORDA TOTALMENTE	DISCORDA PARCIALMENTE	NÃO CONCORDA NEM DISCORDA	CONCORDA PARCIALMENTE	CONCORDA TOTALMENTE

Ação	Concordância
1. Meu líder me dá informações que preciso para fazer bem o meu trabalho.	1 2 3 4 5
2. Meu líder me incentiva a usar meus talentos.	1 2 3 4 5
3. Meu líder me ajuda a me desenvolver ainda mais.	1 2 3 4 5
4. Meu líder incentiva sua equipe a apresentar novas ideias.	1 2 3 4 5
5. Meu líder se mantém em segundo plano e dá crédito aos outros.	1 2 3 4 5
6. Meu líder me responsabiliza pelo trabalho que realizo.	1 2 3 4 5
7. Meu líder continua criticando as pessoas pelos erros que cometeram em seu trabalho.	1 2 3 4 5
8. Meu líder corre riscos mesmo quando não tem certeza do apoio dos seus possíveis superiores.	1 2 3 4 5
9. Meu líder é aberto sobre suas limitações e fraquezas.	1 2 3 4 5
10. Meu líder aprende com as críticas.	1 2 3 4 5
11. Meu líder enfatiza a importância de focar no bem do todo.	1 2 3 4 5
12. Meu líder me dá autoridade para tomar decisões que tornam o trabalho mais fácil para mim.	1 2 3 4 5
13. Meu líder não está buscando reconhecimento ou recompensas pelas coisas que ele faz pelos outros.	1 2 3 4 5
14. Sou responsável por meu desempenho pelo meu líder.	1 2 3 4 5
15. Meu líder mantém uma atitude dura em relação às pessoas que o ofenderam no trabalho.	1 2 3 4 5
16. Meu líder assume riscos e faz o que precisa ser feito em sua opinião.	1 2 3 4 5
17. Meu líder costuma ficar comovido com as coisas que vê acontecendo ao seu redor.	1 2 3 4 5
18. Meu líder tenta aprender com as críticas que recebe do seu superior.	1 2 3 4 5
19. Meu líder tem uma visão de longo prazo.	1 2 3 4 5
20. Meu líder me permite resolver problemas sozinho, em vez de apenas me dizer o que fazer.	1 2 3 4 5
21. Meu líder parece gostar mais do sucesso de seus colegas do que do seu próprio.	1 2 3 4 5
22. Meu líder considera a mim e a meus colegas responsáveis pela maneira como lidamos com o trabalho.	1 2 3 4 5
23. Meu líder acha difícil esquecer coisas que deram errado no passado.	1 2 3 4 5
24. Meu líder está preparado para expressar seus sentimentos, mesmo que isso possa ter consequências indesejáveis.	1 2 3 4 5
25. Meu líder admite seus erros ao seu superior.	1 2 3 4 5
26. Meu líder enfatiza a responsabilidade social de nosso trabalho.	1 2 3 4 5
27. Meu líder me oferece muitas oportunidades de aprender novas habilidades.	1 2 3 4 5
28. Meu líder mostra seus verdadeiros sentimentos para sua equipe.	1 2 3 4 5
29. Meu líder aprende com as diferentes visões e opiniões dos outros.	1 2 3 4 5
30. Se as pessoas expressam críticas, meu líder tenta aprender com elas.	1 2 3 4 5

ANEXO A – TRADUÇÃO DO INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

TEXTO ORIGINAL / INGLÊS		**PROPOSTA DE TRADUÇÃO (PORTUGUÊS) ADAPTADA PARA ESTA PESQUISA**	
Dimensões	Itens	Dimensões	Itens
Empowerment	1. My manager gives me the information I need to do my work well.	***Empowerment*** (Neste caso, não houve a necessidade de traduzir, pois o uso desse termo é comum na administração).	1. Meu líder me dá informações que preciso para fazer bem o meu trabalho
	2. My manager encourages me to use my talents.		2. Meu líder me incentiva a usar meus talentos
	3. My manager helps me to further develop myself.		3. Meu líder me ajuda a me desenvolver ainda mais
	4. My manager encourages his/her staff to come up with new ideas.		4. Meu líder incentiva sua equipe a apresentar novas ideias
	12. My manager gives me the authority to take decisions which make work easier for me.		12. Meu líder me dá autoridade para tomar decisões que tornam o trabalho mais fácil para mim
	20. My manager enables me to solve problems myself instead of just telling me what to do.		20. Meu líder me permite resolver problemas sozinho, em vez de apenas me dizer o que fazer
	27. My manager offers me abundant opportunities to learn new skills.		27. Meu líder me oferece muitas oportunidades de aprender novas habilidades.
Standing back	5. My manager keeps himself/herself in the background and gives credits to others.	**Suporte**	5. Meu líder se mantém em segundo plano e dá crédito aos outros.
	13. My manager is not chasing recognition or rewards for the things he/she does for others.		13. Meu líder não está buscando reconhecimento ou recompensas pelas coisas que ele faz pelos outros.
	21. My manager appears to enjoy his/her colleagues' success more than his/her own.		21. Meu líder parece gostar mais do sucesso de seus colegas do que do seu próprio.
Accountability	6. My manager holds me responsible for the work I carry out.	**Responsabilidade**	6. Meu líder me responsabiliza pelo trabalho que realizo.
	14. I am held accountable for my performance by my manager.		14. Sou responsável por meu desempenho pelo meu líder.
	22. My manager holds me and my colleagues responsible for the way we handle a job.		22. Meu líder considera a mim e a meus colegas responsáveis pela maneira como lidamos com o trabalho.

Forgiveness	7. My manager keeps criticizing people for the mistakes they have made in their work (r).	**Perdão**	7. Meu líder continua criticando as pessoas pelos erros que cometeram em seu trabalho.
	15. My manager maintains a hard attitude towards people who have offended him/her at work (r).		15. Meu líder mantém uma atitude dura em relação às pessoas que o ofenderam no trabalho.
	23. My manager finds it difficult to forget things that went wrong in the past (r).		23. Meu líder acha difícil esquecer coisas que deram errado no passado.
Courage	8. My manager takes risks even when he/she is not certain of the support from his/her own manager.	**Coragem**	8. Meu líder corre riscos mesmo quando não tem certeza do apoio dos seus possíveis superiores.
	16. My manager takes risks and does what needs to be done in his/her view.		16. Meu líder assume riscos e faz o que precisa ser feito em sua opinião.
Authenticity	9. My manager is open about his/her limitations and weaknesses.	**Autenticidade**	9. Meu líder é aberto sobre suas limitações e fraquezas.
	17. My manager is often touched by the things he/she sees happening around him/her.		17. Meu líder costuma ficar comovido com as coisas que vê acontecendo ao seu redor.
	24. My manager is prepared to express his/her feelings even if this might have undesirable consequences.		24. Meu líder está preparado para expressar seus sentimentos, mesmo que isso possa ter consequências indesejáveis.
	28. My manager shows his/her true feelings to his/her staff.		28. Meu líder mostra seus verdadeiros sentimentos para sua equipe.
Humility	10. My manager learns from criticism.	**Humildade**	10. Meu líder aprende com as críticas.
	18. My manager tries to learn from the criticism he/she gets from his/her superior.		18. Meu líder tenta aprender com as críticas que recebe do seu superior.
	25. My manager admits his/her mistakes to his/her superior.		25. Meu líder admite seus erros ao seu superior.
	29. My manager learns from the different views and opinions of others.		29. Meu líder aprende com as diferentes visões e opiniões dos outros.
	30. If people express criticism, my manager tries to learn from it.		30. Se as pessoas expressam críticas, meu líder tenta aprender com elas.
Stewardship	11. My manager emphasizes the importance of focusing on the good of the whole.	**Mordomia**	11. Meu líder enfatiza a importância de focar no bem do todo.

	19. My manager has a long-term vision. 26. My manager emphasizes the societal responsibility of our work.		19. Meu líder tem uma visão de longo prazo. 26. Meu líder enfatiza a responsabilidade social de nosso trabalho.