

# Liderança Servidora no aspecto do líder servidor como perfil procurado pela organização.

LINO, Leidyane Cristina Jorge

[leidyanejorge@hotmail.com](mailto:leidyanejorge@hotmail.com)

SILVA, Jose Humberto da  
(Mestre, UFG)  
[humberto8@ig.com.br](mailto:humberto8@ig.com.br),

*A liderança é quem somos sua concepção ocorre através da concessão da autoridade dos liderados para o líder. Trata-se de um processo onde o líder e os seus liderados relacionam entre si. O entendimento da liderança começa com sua história e teorias como a dos traços da personalidade, os estilos de comportamentos e adequação do líder a situação. A Liderança Servidora forma uma base de princípios básicos e elementares que faz do líder um servidor focado no propósito de servir as pessoas. Este novo perfil faz do líder servidor um perfil procurado pela organização. Para tal o presente artigo parte da seguinte indagação as características encontradas na teoria da liderança servidora atendem as necessidades estabelecidas pela organização? Tendo como objetivo pesquisar as características da liderança servidora que atendem as necessidades das organizações, bem como diagnosticar os perfis dos gestores envolvidos na pesquisa de campo e demonstrar os resultados que a liderança apresenta para as empresas.*

*Palavras Chave: Liderança, Autoridade, Organização*

## 1. Introdução

A liderança descreve o uso da autoridade concebida de espontânea vontade para o líder, que conduz seus liderados em busca de um objetivo proposto. A liderança possui um paradoxo em seu âmago que você não pode arrebatá-la diretamente, ela é um presente que só pode ser dado pelos outros. Ela chega quando eles reconhecem você, porque ser líder não tem qualquer sentido sem os outros.

A liderança se transformou ao longo do tempo e houve uma diversificação muito grande de estilos. A liderança não é uma ciência exata. Seus estudos começaram em uma linha de raciocínio enfocada no líder, onde no primeiro momento considera a presença dos traços de personalidade para diferenciá-lo dos demais. Já em um segundo momento essa idéia é contestada, informando que o líder possui estilos de comportamento.

Entretanto, aos poucos vai sendo descoberto uma nova visão situacional onde os liderados são agentes ativos, capazes de influenciar o comportamento do líder. Essa nova abordagem revela o contexto organizacional do ambiente de trabalho que ocorre o ato de liderar adequando o líder a cada situação.

A Liderança Servidora é baseada em princípios básicos e elementares, mas os pilares são: o amor e o caráter. Sua disposição é servir as pessoas atendendo suas necessidades. Essa atividade consiste em determinar um propósito, compartilhar o aprendizado, elevar os obstáculos, priorizar a confiança para fortalecer o relacionamento e desenvolver as pessoas.

Nesse artigo, procurou-se oferecer um espectro sobre a teoria da liderança servidora, começando pela aquisição do conhecimento da história da liderança e de suas teorias tradicionais, enfatizando a teoria da liderança servidora e o perfil do líder servidor.

O propósito deste artigo é apresentar que as características encontradas na teoria da liderança servidora atendem as necessidades estabelecidas pela organização.

Apontando nos objetivos as características do líder servidor, comparando as características encontradas nos perfis dos gestores da pesquisa de campo e verificando a contribuição do líder servidor para alcance dos resultados na organização. A resposta da investigação ocorrer através do exercício da liderança, trazido pela pesquisa de campo, que apreciou o processo da liderança no contexto organizacional.

Dessa forma, o trabalho visa possibilitar respostas em relação ao problema citado e demonstrar que o processo de liderança traz resultados para organização.

## **Fundamentação Teórica**

### **Histórico da Liderança**

“A Liderança é um assunto que sempre despertou interesse. Tanto, que especulações em torno dela remontam desde a “A República”, de Platão, e mesmo aos diversos livros do Antigo Testamento da Bíblia, passando por vários autores e obras ao longo dos séculos”, conforme citado por Bergamini (1994, p. 23). Nos últimos anos esse interesse provocou aos pesquisadores indagações que o fizeram começar a investigar os processos organizacionais, visto as condições deficitárias que se encontravam as organizações.

De acordo com Chiavenato (2000) o estudo da Liderança começou a ser enfatizado na Teoria das Relações Humanas que constatou a influência da Liderança sobre o comportamento dos funcionários, nas pesquisas realizada por Elton Mayo e seus colaboradores. Contrariando a essa idéia proposta nas Teorias clássicas, que evidenciava o uso do poder<sup>1</sup>, como método de comando, para seus funcionários “seres irracionais”.

Caravantes (2005, p. 387) conceitua a liderança como sendo “o uso da influência para motivar os colaboradores a alcançarem os resultados organizacionais desejados”, essa extensão aplica-se em “criar uma cultura e valores compartilhados,

---

<sup>1</sup> Poder: é potencial de influência que pode ou não ser realizado; Influência: é uma força psicológica, uma transação interpessoal na qual uma pessoa age de modo a modificar o comportamento de algum modo intencional (CHIAVENATO, 2000, p. 134).

comunicando os objetivos a todos os colaboradores”, para que os alcancem e favorecendo um desempenho de alto nível.

Aguiar (2005, p. 383) descreve que “o conceito de líder envolve, portanto, a aceitação voluntária de sua autoridade pelos demais membros, assim como o reconhecimento de sua contribuição para o progresso do grupo”. Percebemos que a liderança não é imposta pelo uso do poder ou de uma estrutura organizacional, o líder somente é considerado, líder se os liderados tiverem o livre-arbítrio de escolher.

### **Teoria dos Traços**

Aguiar (2005) descreve que o primeiro estudo sobre a liderança surgiu em 1904, e enfocava os traços pessoais, físicos, mentais e culturais dos líderes. Essa abordagem parte do pressuposto de que alguns indivíduos nascem “prontos”, com certos traços de personalidade que os distinguem das demais pessoas.

As Teorias de Traços de Personalidade são as mais antigas a respeito da liderança, onde descrevem que o líder é um ser que possui alguns traços<sup>2</sup> específicos de personalidade que o difere das demais pessoas, e que tais características são consideradas marcantes, que uma vez utilizadas, conseguem influenciar o comportamento das demais pessoas que os rodeiam. “Essas teorias foram influenciadas pela teoria do “grande homem”, defendida por Carlyle (1910, *apud* Chiavenato, 2000, p. 136) “para explicar que o progresso do mundo foi produto das realizações pessoais de alguns homens que dominam a história da humanidade”.

As Teorias dos Traços conforme descreve Caravantes (2005) ignoram certos aspectos na liderança com a influência e a reação dos subordinados perante o líder. Não demonstram uma distinção clara dos traços válidos e não as classificam pelo seu grau de importância, esquecendo-se de considerar que as organizações diferem uma das outras e que cada situação pode exigir do líder uma postura diferente. Por não esclarecer melhor as informações propostas, essas teorias caíram em descrédito e perderam sua importância.

---

<sup>2</sup> Traços: São qualidades ou características distintivas da personalidade.

## **Estilos de Liderança**

Decorrente da Teoria das Relações Humanas, a Teoria Comportamental enfatiza o comportamento do líder com seus liderados.

Os estudos pioneiros nessa área foram feitos por dois centros tradicionais de pesquisa, nas Universidades de Ohio e a de Michigan, durante as décadas de 1950 e 1960. Bergamini (1994) relata que os pesquisadores buscaram identificar comportamentos que pudessem configurar aquilo que passou a ser chamado de competências de liderança. Assim, uma vez sendo conhecido o comportamento responsável pela liderança eficaz, as pessoas poderiam ser treinadas para se tornarem líderes.

Os estilos relatados autocrático, democrático e liderança compartilhada são conhecidos desde antigüidade clássica, que os descreviam como: “excesso de democracia (a demagogia, que consistia em buscar a popularidade com os governados) e a tirania (o abuso da autoridade)”, Maximiano (2004, p. 313). Ao longo do tempo essa definição sofreu poucas modificações. Os estilos de liderança estudados nos primórdios. Tirania, abuso da autoridade concebida, uso excessivo do poder. Autocracia, concentrado poder de decisão no líder, inexistência de participação dos liderados. Democracia, divisão das decisões entre o líder e os liderados. Demagogia, procura de popularidade do líder perante seus liderados, é o peculiar estilo adotado pelos políticos. Hoje esses estilos modificaram para autocrático, democrático e liberal, sem grandes mudanças em seus conceitos.

Na prática esclarece Chiavenato (2000) que os três estilos de liderança são utilizados pelo líder, considerando as situações viventes no momento, as pessoas envolvidas ou a tarefa a ser realizada. Dependendo das condições o líder pode mandar cumprir as ordens, como pode compartilhar as decisões com os seus liderados ou pode sugerir a algum de seus subordinados que realize uma determinada tarefa. Enfim, cada estilo proposto não é fixo, tratasse de um fator variável sujeito às algumas condições, o desafio encontrado nessas teorias é saber qual o momento certo para aplica - lá, em que processo, com quem ou em que circunstância usar uns dos estilos descritos.

## **Teoria da Liderança Situacional**

“As Teorias Situacionais explicam a liderança dentro de um contexto mais amplo e partem do princípio de que não existe um único estilo ou característica de liderança válida para toda e qualquer situação”, assim afirma Chiavenato (2000, p. 140). Tais teorias descrevem que o líder demonstrará um estilo diferenciado a cada situação em que enfrentar e cada fato ocorrido tratará ao líder uma atitude e uma decisão a ser tomada, podendo ser imposta ou discutida com os seus liderados.

Descreve Maximiano (2004) que a liderança eficaz é aquela que se ajusta à situação, ou seja, consiste na adequação de cada momento a um estilo solicitado. Nessas teorias não existem uma explicação definitiva para a questão da eficácia do líder, porém seu principal obstáculo foi de apontar qual estilo deve ser usado em cada situação.

Esta abordagem é complementar à abordagem comportamental, e procura incluir a liderança no contexto ambiental em que ela ocorre, levando em conta o líder, os liderados e a tarefa. Tal informação aponta para “[...] a eficácia no desempenho do líder é principalmente uma questão de atitude” Bergamini (2002, p. 37), que é uma pose proativa diante das constantes mudanças no ambiente organizacional.

## **Teoria da Liderança Servidora**

Acreditar que liderar compreende somente em delegar seus liderados resulta no pensamento primário, sem muito questionamento sobre o que vem a ser de fato o ato de liderar. A Liderança Servidora descreve que essa atividade consiste em determinar um propósito maior, algo que realmente seja importante. Assim, o líder vem a ser chamado de servidor por perceber seus liderados como fonte prioritária para conseguir chegar algo grandioso que será compartilhado por todos. Sua real meta consistirá em priorizar as pessoas, por isso necessita inspirar confiança ao transmitir seus valores e competências, estimulando através de um espírito sustentador o apoio de seus liderados, que passam a serem considerados seguidores que apóiam na obstinação da busca do objetivo almejado. Essa idéia

pode parecer um pouco fantasiosa, linda no papel difícil de por em prática. O proposto nessa teoria não consiste em criar um mundo perfeito, mas sim valorizar as potencialidades humanas, desenvolvendo seus pontos fortes, criando expectativas que as façam erguer constantemente seus obstáculos. Contribuindo com fator motivacional, porque estimula nas pessoas a vontade de desenvolverem o seu melhor.

**Segundo Marinho (2005, p. 06), o conceito de Liderança Servidora contemporâneo foi proposto por Robert Greenleaf, em 1977, com o lançamento de seu livro, Liderança Servidora. O autor relata que “é uma nova proposta, que se apóia nos valores intrínsecos da dignidade humana”. Sendo assim verifica-se que a base da liderança não é o poder, mas sim autoridade conquistada com amor, dedicação e sacrifício. O proposto nessa teoria é uma nova alternativa para exercício da autoridade, onde o servir passa a ser um desejo, diferente de uma imposição.**

**A Teoria da Liderança Servidora desafia esse paradigma tradicional de chefia, quebra o mito da hierarquia intocável, propõe aprendizagem com os erros da equipe, busca a opinião e a experiência de todos os níveis da empresa, invade os chamados segredos da cúpula e distribui a informação outrora privilegiada para todo o grupo, a fim de que todos sintam que são parte do mesmo time, lutando pela vitória comum. (MARINHO, 2005, p. 07)**

A dinâmica estrutural essencial da liderança descreve que o líder servidor torna-se um indivíduo completo ao agregar os papéis de investigador, treinador e analisador dos fatos, porque sua tarefa é desenvolver as outras pessoas, nos tempos contemporâneos no qual vivemos, requer que seja assumida uma nova postura, necessitando que o consciente trabalhe em prol de seguir os passos planejados, o que evidencia o uso de competências como a da criatividade, que o faz manter no ritmo de confiança e o ajuda a achar soluções mais racionais projetando um futuro, mas previsível.

Para Barros Neto (2007), a Liderança Servidora é uma questão de escolha, de escolher servir à humanidade, parece meio espiritual e não deixa de ser mesmo, pois essa é uma liderança voltada para o mundo dos negócios, que se fundamenta no que há de melhor nas pessoas. A liderança como o senso comum a concebe,

cheia de privilégios de status, do cargo e de recompensas materiais. Já a Liderança Servidora prima pelo sacrifício, pelo reconhecimento de que o líder só é importante se contribuir com seus liderados e assim podemos chamar os que seguem um líder servidor.

Em todo processo ao qual apresenta a liderança servidora, Jennings (2006) refere sobre o principal elemento a entrar em ação deve ser o líder que se torna servidor, cujo aprendizado descrito refere-se a ele como paradoxo vivo capaz de correr riscos em busca de um grande propósito, algo que realmente seja importante que o impulse ao desafio.

líderes [...] começam invertendo a velha hierarquia e depois colocando a si próprios no fundo, exercem o movimento de inverter a pirâmide. Eles servem, a muitas pessoas, primeiro servindo seletivamente a alguns, e estabelecem altos padrões para o seu pessoal, chama isso de erguer o obstáculo. O passo seguinte é ajudar o seu pessoal a atingir tais altos padrões ensinando-lhes como obter sucesso e removendo os obstáculos à sua frente. Isto é desbravar caminhos. Ajudam sua equipe a focalizar os pontos positivos e alinhar-se com eles, chamando esta etapa de somar forças. (JENNINGS, 2006, P.108)

A liderança servidora fala do amor como ato de se dispor a serviço do outro, identificando e atendendo suas reais necessidades, a competência do líder nesse processo é fundamental, porque seu papel é de facilitador que trabalha seus liderados, tornando-se um porto seguro fundamental para atingir os objetivos, Kouzes (2007).

A liderança é um estilo de vida e uma maneira de viver. Portanto, as competências devem ser vividas pelo líder, passando a se torna parte de si. O líder somente fará a diferença se for diferente, se usar as competências descritas em prol do desenvolvimento do recurso, mas valioso, as pessoas.

### **O perfil do Líder Servidor**

O líder acredita segundo Jennings (2006) na capacidade, determinação e iniciativa de seus seguidores para superar suas provações e alcançar o sucesso nos resultados estabelecidos. Isso porque o líder mantém o seu próprio ego sob controle, evitando julgamentos precipitados, que uma vez controlado aumenta a confiança e a auto-estima, fator importante para estabelecer um ciclo poderoso de

crescimento pessoal, disposição de correr riscos, persistência e resultado. Favorecendo o desenvolvimento de trabalho com as outras pessoas e proporcionando a união do trabalho em equipe.

O líder na pressão do tempo deve assumir uma atitude de recolhimento para colocar em funcionamento a sua percepção criativa, o que ajuda a tomar decisão certa. “A liderança pela persuasão tem a virtude da mudança pelo convencimento ao invés do coração” assim descreve Greenleaf (2006, p. 29). Isso faz com que as vantagens obtidas pelo uso correto da persuasão promovam mudanças, seja no comportamento de alguns indivíduos ou na estrutura da organização. O papel do líder é ser agente promovedor de mudanças, para isso a determinação passa a ser aliada na persistência de mudar o que julga estar diferente do correto.

Para se tornar um líder servidor precisa-se começar a se ver como instrumento de apoio aos outros, para desenvolvimento mútuo, onde o amor fortalece o elo e tira a condição do líder como “centro das atenções”. O líder valoriza os feitos dos outros se colocando em posição de servidor, concentrando em fortalecer e proporcionar o crescimento de todos. Dessa forma, atua com rigidez na seleção das pessoas e estabelecendo padrões, isso não significa que utilize de meios autoritários, mas sim do respeito que detêm aos outros. Servindo-se como uma ferramenta de aumentar de forma contínua as expectativas de desempenho, que estimula a competitividade saudável e melhora dos indicadores.

O perfil do líder servidor adota uma mudança em seu interior, cujo resultado é a incorporação de algumas atitudes em sua vida, tais como: autocontrole, aceitação, saber ouvir, empatia, ser autêntico, persuasão, ter senso de comunidade, visão, compartilhar o poder, valorizar o desenvolvimento das pessoas e aprender a ser líder.

### **Líder Servidor no alcance dos resultados na organização**

Atualidade das organizações, conforme descreve Lisboa (2005) está marcada para mudanças nas suas estruturas e comportamentos, visando melhorar o atendimento prestado referente ao fornecimento do produto ou prestação de serviço, focando no atendimento das exigências do mercado e dos clientes. A

competitividade e os novos métodos de trabalho direcionam as organizações a repensarem sobre as pessoas que ocupam os cargos de líderes. A busca de perfis mais flexíveis, criativos, inovadores estão sendo cada vez mais requisitados. O trabalho individual cheio de privilégios está sendo trocado para o trabalho em equipe, onde todos desenvolvem. Hoje o novo perfil de liderança ampara-se no direcionamento do grupo, na criação de vínculos que fortaleça esse comprometimento, com isso a busca está em “pessoas que não só dispõem de grande energia, mas que também são capazes de energizar aqueles por eles liderados”, Lisboa (2005, p. 155).

O enfoque não tradicionalista da liderança segundo Jennings (2006, p. 17) oferece notáveis melhoras no desenvolvimento das companhias que adotam o perfil de “líderes cujas características e práticas rompem com o molde da liderança tradicional”. Percebe-se que esses líderes são “pessoalmente humildes e totalmente dedicados a servir aos outros”, mas que também estão firmes e enfocados nos resultados propostos, conseguindo obter grandes melhoras no desempenho organizacional. Esse desempenho acontece porque tais líderes colocam seus seguidores em primeiro lugar, estimulando a criação de equipes eficazes com um alto desempenho, que favorece a integração dos objetivos com os dos negócios da organização. Focando nos resultados comerciais que institui no apontamento das contribuições individuais fornecidas por cada membro da equipe.

## **Metodologia**

### **A Empresa Prodata Informática**

A Prodata Informática Ltda é uma empresa provedora de soluções tecnológicas, com ênfase em Sistema Integrado de Gestão Pública. A empresa tem avançado continuamente na direção de oferecer produtos e soluções com aperfeiçoamento contínuo de seus sistemas. Atuante nos mercados de Goiás, Mato Grosso e Minas Gerais. Os módulos comercializados atendem as áreas de gestão de pessoas, compras/licitação, contabilidade, finanças, patrimônio, protocolo e controle de processos, atendimento ao contribuinte e ouvidoria, legislação, frota, saúde, biblioteca e sistema integrado de administração orçamentária e financeira. A

Prodata possui hoje um quadro de colaboradores qualificados nas áreas de Produção, Relacionamento, Suporte, Implantação, Administrativo e Rh.

### **Métodos utilizados**

Pesquisa é um conjunto de processos formais, baseados no raciocínio lógico, que tem como objetivo construir um caminho usando métodos científicos que almejam conhecer a realidade ou a verdade indagada. A pesquisa busca na exploração que é uma característica típica do ser humano, desde os primórdios, conhecer e se familiarizar como os fatos ou fenômenos ocorrentes no universo.

Assim o fato de explorar permite descobrir, aperfeiçoar e perceber melhor as relações com o mundo, a sociedade, a natureza, permitindo identificar os erros e aprender tornando-nos maduros e evoluídos. Optou-se pela utilização de uma amostra formada pelos gestores envolvidos no processo de liderança da organização Prodata.

O método para obtenção dos dados utilizados é através do questionamento descrito, onde os respondentes dos grupos expressarão suas opiniões diante das perguntas abertas e fechadas. Para a pesquisa de campo foi proposto o seguinte instrumento de pesquisa: questionário 1 – gestor (líder): auto-avaliação, questionário 2 – liderados: avaliação do gestor (líder).

### **Apresentação e Análise dos Resultados**

O perfil do líder servidor adota uma mudança em sua postura como líder, cuja consequência é a incorporação de algumas atitudes ou características como autocontrole, aceitação, saber ouvir, empatia, ser autêntico, persuasão, ter senso de comunidade, visão de futuro, compartilhar o poder, valorizar o desenvolvimento das pessoas e apreender continuamente.

O questionário 1 avaliou os seguintes aspectos: credibilidade do gestor perante seus liderados para conceber autoridade, se ele começar a ser visto primeiramente como pessoa; a demonstração diária de comportamento que constroem e fortalece o trabalho de equipe e a participação da equipe nas atividades.

Características deixadas pelo gestor aos liderados como honestidade, visão de futuro, ser confiável e valorização das pessoas; competência tem haver com a capacidade de ser um profissional, conhecedor do negócio e servidor no relacionamento com as pessoas.

O exercício da comunicação segura que fortalece e reforça os valores da equipe, organização e pessoa. Uso da linguagem fácil para comunicação e compreensão do líder. O ato de transmitir confiança como valor a ser desenvolvido junto à equipe; desenvolvimento das pessoas que gerencia. Reflexão da posição atual do gestor como líder. Arte do exercício de saber ouvir.

O resultado alcançado no questionário constatou visões diferentes sobre o exercício de liderança para os gestores, evidenciando fortes características de líder tradicional voltado para o desenvolvimento individual, contrário ao proposto pela teoria que é o desenvolvimento coletivo. As respostas fornecidas pelos gestores neste questionário permitiram conhecer qual são os conceitos pregados nas organizações sobre liderança.

A liderança hoje ainda é vista como uma ferramenta a ser usada para somente influenciar pessoas a conseguirem o que se quer, conceito primário pregado pelas teorias tradicionais que valorizam o líder como ser imponente neste processo. Os gestores da organização encontram-se em uma fase primário de desenvolvimento da liderança do futuro, a liderança servidora, diversas fases ainda precisam ser concluídas para evidencia a presença das características de um líder servidor.

O questionário 2 avaliou os seguintes aspectos: seu gestor é uma pessoa que incentiva as mudanças; inspira uma visão compartilhada para todos na equipe; permite que os outros ajam e que tenham iniciativa e promovam ações espontâneas; é responsável por apontar o caminho a ser seguido; procura encorajar, motivar para enfrentar os obstáculos e desafios do dia-a-dia.

O resultado apurado é um baixo índice das características de líder servidor percebida pelos liderados e uma forte freqüência da influência do perfil do líder tradicional. Na questão aberta os liderados apontam uma liderança eficaz que

melhore o clima organizacional e promova o alcance dos resultados, a liderança servidora.

O resultado geral alcançado na pesquisa evidencia que cerca de 50% das características apontadas pelos pesquisados são descritas na teoria da liderança servidora. E 50% são características freqüentes do tradicional perfil de líder. Essa decorrência ocorre porque ainda não há existência de desenvolvimento dos gestores em fortalecer sua atitude de líder perante seus liderados.

Em sua avaliação os gestores relatam que 64% de suas atitudes são de um líder servidor. Já na percepção deixada ao liderado é de 42%, o que caracteriza que alguns pontos devem ser desenvolvidos. Se a liderança é um relacionamento que envolve líder e liderados, a influência deixada nesse momento pelos gestores aos seus liderados é um perfil tradicional que comanda sua equipe, atendendo somente a organização.

A liderança é uma tarefa de constante desenvolvimento, portanto o percentual alcançado pode ser melhorado se trabalhado no líder a conscientização de que seu papel é de facilitador do processo de desenvolvimento das pessoas.

Quatro gestores foram envolvidos nessa pesquisa. O primeiro gestor avaliou como possuindo 55% das características de um líder servidor. A percepção essa, deixada aos liderados apontou uma realidade de 40% das características de um líder servil. Essa diferença caracteriza que pontos devem ser melhorados no desenvolvimento na sua atividade de líder, sendo necessário um desenvolvimento mais intenso das características deficientes.

Na auto-avaliação efetuada pelo gestor ponto importante são descrito como percebe que deve servir seus colaboradores, mas não efetua com Constância devido a falta de administração de tempo.

O segundo gestor se avaliou como possuindo 64% das características de um líder servidor. Já a percepção deixada aos liderados corresponde a uma realidade de 47%. Essa diferença caracteriza-se como não estão ainda bem desenvolvidas as características de um líder servidor, estando com maior intensidade às características de um chefe tradicional. Na auto-avaliação o gestor apontou pontos importantes como à percepção deixada aos seus liderados que é uma pessoa

exigente, nervosa, comprometida com os resultados e companheiros e algumas dessas atitudes são percebidas nos questionários respondidos pelos liderados, enquanto outras encontram não assimiladas. O quarto gestor se avaliou como possuindo 73% das características de um líder servidor.

A percepção deixada aos seus liderados apontou uma realidade de 47% das características de um líder servil. Tal diferença caracteriza que pontos devem ser melhorados no desenvolvimento na sua atividade líder. Na auto-avaliação efetuada pelo gestor pontos importantes são descritos como: a percepção de um servidor para como os colaboradores, saber ouvir, tratar com humanidade cada um, usa sempre o feedback para observar ouvindo os questionamentos e opiniões da equipe.

### **Considerações Finais**

O estudo da liderança através sua história e teorias permitiu desencadear a evolução do líder nos últimos tempos. Apreciar seu perfil e desvendar que os tempos atuais estão solicitando um perfil de líder que dilate os recursos mais valiosos as pessoas permitiu verifica que a liderança corresponde a um fator chave para o sucesso ou fracasso da organização.

Os pensamentos dos autores estudados desvendaram um rico acervo sobre a teoria da liderança servidora que possui em sua base o amor, as pessoas e o propósito de servir. Diferente em sua visão, a liderança servidora começa invertendo a pirâmide, colocando o líder chamado de servidor no ponto baixo da pirâmide, seu papel é de ser instrumento para facilitar as mudanças, erguer os obstáculos, motivar, desenvolver, melhorar e gerar resultados.

Esse novo perfil de líder faz com que as organizações procurem por profissionais com essas características. Tratando do desenvolvimento da liderança, compreende-se que não é uma tarefa fácil, precisa ser desenvolvida, vivida e inserida com humildade, paciência, amor no cotidiano do líder, que incorpora essa característica em sua forma de viver.

O propósito investigado se as características do líder proposta na teoria da liderança servidora atende as necessidades da organização, o resultado obtido evidencia que as organizações que almejam um crescimento contínuo e um quadro

de colaboradores desenvolvidos e motivados, estão requerendo para compor seu quadro de gestão, líder que sejam capazes de liderar seus colaboradores rumo as resultados. O líder servidor conforme propõem a teoria, dispõem de características que diferencia das propostas pelas teorias tradicionais, sua ação é servir as pessoas.

A gestão atual utilizada para comandar, não vem trazendo resultados significativos, conforme comprova a pesquisa, o clima organizacional é prejudicado, os colaboradores produzem resultados ineficientes, o desenvolvimento e aprimoramento dos colaboradores são escassos, o índice de retrabalho aumenta, os clientes ficam insatisfeitos, o crescimento da organização é baixo, a rotatividade aumenta e os talentos são perdidos.

O líder servidor dispondo de um perfil diferente que traz para organização um resultado eficaz, pois seu projeto é o desenvolvimento dos talentos integrantes no ambiente organizacional, como a finalidade de alcançar o objetivo, através do desenvolvimento e envolvimento das pessoas. Com o desenvolvimento das características mais fortes de cada colaborador, seu trabalho busca a constância do aprimoramento com a elevação dos obstáculos que são cada vez, mas evidentes no mercado na qual a organização encontrará inserida. Em meio ao um cenário competitivo a organização procura ter diferenciais que possam melhor sua posição, assim a liderança servidora passa a ser um diferencial que desenvolve e forma líderes, trazendo resultados para a organização.

## Referência Bibliográfica

AGUIAR, Maria Aparecida Ferreira de. Psicologia aplicada à Administração: uma abordagem multidisciplinar. São Paulo: Saraiva, 2005.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. Liderança: administração do sentido. São Paulo: Atlas, 1994.

\_\_\_\_\_. O Líder Eficaz. São Paulo: Atlas, 2002.

BUAIZ, Sérgio. Liderança Servidora. Revista Vencer edição nº 45. Disponível em:

[http://www.vencer.com.br/materia\\_completa.asp?codediton=45&number=19](http://www.vencer.com.br/materia_completa.asp?codediton=45&number=19) acessado no dia: 15/09/2007.

CARAVANTES, Geraldo R. Administração: Teorias e processos. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à Teoria Geral da Administração, 6 ed. Rio Janeiro: Elsevier, 2000.

GREENLEAF, Robert K. Liderança Servidora. São Paulo: Centro Brasileiro de Estudo em Liderança, Universidade de Santo Amaro, 2006.

JENNINGS, Ken. Líder a serviço. Rio de Janeiro: Best Seller, 2006.

KWASNICKA, Eunice Lacava. Teoria Geral da Administração, 5 ed. São Paulo: Atlas, 1995.

\_\_\_\_\_. Teoria Geral da Administração: Uma Síntese, 3. ed., São Paulo: Atlas, 2003.

KOUZES, James M.; POSNER, Barry Z. O desafio da liderança, 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

KOUZES, Jim; POSNER, Barry Z. Líder- Mestre: o verdadeiro líder serve aos outros e se sacrifica por eles. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

MARINHO, Robson M. Liderança em Teoria e Prática(in) Liderança: Uma questão de Competência. São Paulo: Saraiva 2005.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. Introdução à Administração, 5 ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2000.

\_\_\_\_\_. Teoria Geral da Administração: Da Revolução Urbana á Revolução Digital, 4. ed, São Paulo:Atlas, 2004.