**LIDERANÇA SERVIDORA:** reflexões acerca deste perfil contemporâneo e inovador

Talita Almeida Ferreira[[1]](#footnote-2)

Luis Alberto Pereira Junior[[2]](#footnote-3)

**RESUMO**

A liderança é a capacidade de influencia que o líder possui sobre as pessoas. Refere-se a um processo onde o líder e os seus liderados relacionam entre si. A compreensão da liderança inicia com sua história e teorias como a das características da personalidade, os estilos de comportamentos e da adaptação do líder ao cenário que está inserido. A Liderança Servidora constitui uma base de princípios básicos e fundamentais que faz do líder um servidor compenetrado no propósito de servir as pessoas. Este renovado perfil faz do líder servidor um perfil requerido pela organização.

Para tal o presente artigo possui como objetivo principal pesquisar se as características da liderança servidora atendem as necessidades das organizações, averiguar os princípios do líder servidor, diagnosticar o que as empresas contemporâneas esperam dos seus líderes, bem como demonstrar os impactos da liderança positiva versus negativa. Visto que o artigo trata-se de uma pesquisa qualitativa a partir de uma análise bibliográfica em diversos acervos.

É de grande importância a temática, pois os lideres impactam diretamente nos resultados da organização, visto que são a chave para o sucesso ou fracasso da organização, uma vez que os lideres com má gestão poderão gerar prejuízos para a organização, aumentando o absenteísmo e a rotatividade, e o que as empresas requisitam são liderem que possuem as características do líder servidor, possuir paixão pelo que faz, visão sistêmica, curiosidade, audácia, integridade, que são capazes de ser como camaleões, se adaptarem as mudanças exigidas no âmbito organizacional.

Palavras-chave: Liderança; servir; organização.

1. **Introdução**

A teoria da liderança mudou ao longo dos tempos, quando houve uma variação muito grande de estilos e concepções. A liderança não é uma ciência genuína. Seus estudos iniciaram em uma linha de pensamento focada no líder, sendo que *a priori* considera-se a presença dos traços de personalidade para distinguir dos demais. Já em um segundo momento, essa concepção é discutida, comunicando que o líder tem estilos de comportamento.

Para Maximiano, a liderança é prevista em dois estilos podendo ser autocrático ou democrático, dependendo do líder monopolizar ou dividir a autoridade com seus liderados. Estes estilos são reconhecidos desde a Antiguidade clássica. Já de acordo como Chiavenato, a abordagem dos estilos de liderança se refere àquilo que o líder realiza, ou seja, o seu modo de comportamento para liderar. O autor expõe que há basicamente três estilos: liderança autocrática, quando o líder decreta suas ideias e suas decisões sobre a equipe, sem nenhuma participação desta. A ênfase está nele e as determinações estão centradas nele. Há também a liderança liberal, que delega totalmente as decisões ao grupo sem controle algum e deixa-o completamente à vontade. É mínima a participação do líder e o grupo é evidenciado. Por fim, a liderança democrática, cujo líder orienta a equipe e estimula a participação de todos. A ênfase está no líder e também no grupo.

Segundo Mendes (2006), o respeito, o amparo, o comprometimento e a cautela com as pessoas são valores essenciais a um grande líder que tem por propósito em servir. A Liderança Servidora é fundamentada em princípios essenciais e indispensáveis, sendo os pilares: o amor e o caráter. Seu propósito é servir as pessoas satisfazendo suas necessidades. Esta tarefa baseia-se em determinar um propósito, compartilhar o aprendizado, elevar os obstáculos, priorizar a confiança para consolidar o relacionamento e desenvolver as pessoas.

O líder servidor possui uma tarefa fundamental, criar um ambiente rico em mudanças comportamentais e técnicas dentro das organizações, facilitando o surgimento e desenvolvimento de novos líderes nas empresas. Já que estes devem possuir competência para conduzir mudanças. As características do líder servidor, comparando com as características encontradas nos perfis dos gestores da pesquisa bibliográfica sobre a temática da liderança servidora, mostrou o quanto a contribuição do líder servidor pode gerar êxito para a organização. Entende-se que todo esse sucesso se dá função do exercício da liderança democrática e servidora. Sendo assim, por conta desse sucesso apreendido pelos pesquisadores acerca da liderança servidora, pretende-se nessa pesquisa buscar entendimentos e reflexões acerca de tais práticas de liderança que são consagradas e vistas como fatores determinantes para o bom desempenho dos funcionários e os resultados qualitativos e quantitativos de uma organização. O método deste artigo é a pesquisa bibliográfica, com a qual objetiva-se realizar problematização e discussões sobre o perfil do líder servidor. No demais, também procuraremos compreender quais são as principais características esperadas por uma empresa, que visa por em prática este tipo de liderança, ao mesmo, mostrando os impactos ou implicações dessa concepção de liderança, sobretudo, no contexto da globalização e da concorrência cada vez mais acirrada no mundo empresarial. Já o referencial teórico deste trabalho estará ancorado ou fundamentado nos pressupostos e conceitos de autores, como Bennis, Chiavenato, Drucker, Lacerda e Robbins.

1. **A história da liderança: superações e desafios**

Um líder competente deve ser capaz de persuadir e estimular as pessoas a algum objetivo. Um perfil de liderança, citado na obra o Monge e o Executivo (1998), no qual o autor faz referência à figura carismática de Jesus, que procurava compreender a personalidade de cada discípulo, agindo no sentido da dar liberdade e autonomia aos seus liderados. Já Platão, em A República (2002), afirma que o verdadeiro líder, nasceria líder ou teria educação voltada para desenvolver tais potenciais. Já Santo Agostinho, no século IV, dizia que “[...] as palavras comovem, os exemplos arrastam.”

Nas ultimas décadas, esse interesse pela liderança levou muitos pesquisadores a se perguntarem sobre o perfil da liderança contemporânea, procurando analisar os pontos de oportunidade e os comportamentos positivos que ajudavam a influenciar pessoas.

De acordo com Chiavenato (2000), o estudo da Liderança começou a ser evidenciado na Teoria das Relações Humanas, que averiguou a influência da Liderança sobre o comportamento dos funcionários, nas pesquisas executadas por Elton Mayo e sua equipe. Discordando ao pensamento proposto nas Teorias clássicas, que destacava o uso do poder, como tática de comando, para seus funcionários “seres irracionais.”

Caravantes (2005, p. 387) define a liderança como sendo “[...]o uso da influência para motivar os colaboradores a alcançarem os resultados organizacionais desejados.” Essa ampliação aplica-se em “[...] criar uma cultura e valores compartilhados, comunicando os objetivos a todos os colaboradores.”, para que os envolvam e concedam um desempenho de alto nível. Aguiar (2005, p. 383) relata 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.” Compreendemos que a liderança não é imposta fazendo o uso do poder ou de uma estrutura empresarial, o líder apenas é visto, líder se os liderados tiverem o livre-arbítrio de escolher.

Para Maximiano, existem dois tipos de liderança:

• Autocrático: monopolização de poder de decisão no chefe, quanto mais concentrado o poder de decisão no líder, mais autocrático é seu comportamento ou estilo. O estilo autocrático pode degenerar o tornar-se doentio, transformando-se no autoritarismo.  
 • Democrático: compartilhamento dos poderes de decisão entre chefe e grupo, quanto mais às decisões forem influenciadas pelos membros do grupo, mais democrático é o comportamento do líder.

LACERDA (2005) relata que o maior propósito da liderança servidora é ajudar a sua equipe a se desenvolver, preocupar-se em servir os seus liderados, ao invés de somente delegar funções. É aquele que percebe que o seu sucesso depende diretamente de sua equipe. Cogitando e fazendo assim, recebe mais entregas e retornos do que os outros tipos de liderança. Trata-se de um líder espiritualizado, no sentido que é abordado na obra o Monge e o Executivo (1998), que auxilia a equipe em vez de ser servido, e sobre tudo é ético.

Para tornar-se um líder servidor, as pessoas devem desenvolver as características do líder servidor. Jesus Cristo visto por muitas de pessoas o maior líder de todos os tempos, devido ao seu amor à humanidade, pelas suas atitudes, ser capaz de influenciar, trabalhar em equipe e, principalmente, o modo de liderança servidora, disse: "Quem quiser ser líder deve ser primeiro servidor. Se você quiser liderar, deve servir" (HUNTER, 1998).

Isto tudo nos demonstra que a liderança sempre foi estudada com interesse, cada qual com o enfoque da época. Gaudêncio (2007) define a liderança da seguinte maneira: “[...] um tipo de habilidade que as pessoas podem desenvolver em si mesmas, desde que aprendam a lidar com as suas próprias emoções de forma madura.” Há diversas teorias e definições de liderança, mas todas concordam que liderar é desenvolver a visão do que é realmente possível e ser capaz de influenciar as outras pessoas a desenvolver estes objetivos, bem como realizar e atingir seus próprios desejos e ideais como líder.

Liderar de forma coerente não é conseguir resultados através das pessoas, mas com as pessoas. É jogar um jogo de mão dupla, onde haverá troca de confiança mútua. Todos buscando um objetivo comum, que agrade tanto os líderes, liderados e a organização. O líder é o responsável pela criação da atmosfera em que as pessoas trabalham e irão buscar e desenvolver as soluções para os problemas. O moral baixo e um ambiente de trabalho não satisfatório podem indicar que o líder não está agindo adequadamente. Os estilos de decisão do líder afetam o desempenho das pessoas e o da equipe, permitindo alcançar resultados expressivos e impulsionar a produtividade.

De acordo com Mendes (2006) respeito, acolhimento, compromisso e cuidado com as pessoas são valores inerentes a um grande líder que tem por missão servir. Acredita-se que para desenvolver autoridade e poder, é necessário que uma pessoa seja posta á prova em tomadas de decisões ou de manter competências frente às situações ameaçadoras.

1. **Poder autoritário versus autoridade construída**

A influência em um líder é muito mais que um quesito de competência dentro de uma empresa, visto que quando dizemos de eficiência, não podemos deixar de mostrar traços como flexibilidade, bom relacionamento, tomada de decisões, e essencialmente cordialidade. É de grande importância para a liderança eficaz o poder, ou seja, mestria para influenciar outras pessoas. Nas empresas, isso muitas vezes indica que as atividades sejam cumpridas ou a cumprir as próprias metas apesar da resistência dos membros da equipe. (BATEMAN; SNELL, 1998, p. 337).

A liderança torna-se eficiente quando o poder praticado sobre os associados faz com que o trabalho seja realizado mesmo que não tenham vontade de realizá-lo,e assim alcançam as metas estabelecidas. Desta maneira, compreende-se que as empresas procuram líderes eficazes, que transformem possíveis conflitos a soluções dos problemas e a concretização de projetos. Segundo Chiavenato (1999, p. 259), “[...] o poder é o potencial de influenciar uma pessoa sobre as outras; é a capacidade exercer influência, embora isto não signifique que essa influência seja realmente exercida. ’’

Ainda de acordo com Chiavenato (1999, p. 259), “[...] a influência envolve conceitos de poder e autoridade, abrangendo todas as maneiras pelas quais se introduzem mudanças no comportamento de pessoas ou de grupo de pessoas”.“O poder é potencial influenciador que pode ou não ser realizado” (CHIAVENATO, 1999, p. 298).De acordo com Weber 2004,explica poder como a competência de algum individuo tem de executar sua vontade, sem desafiar as resistências ou, em situações extremas, como a habilidade de obrigar as pessoas a cumprir as ordens. Já à autoridade, para Weber, possui três modelos: tradicional,carismática, e racional-legal. Os possuidores da autoridade carismática são seguidos por causa da fé de seus seguidores em suas valorosas qualidades. A tradicional está relacionada a líderes que possui autoridade herdada ao longo do tempo. Quer que seja dos pais, da cultura ou de antepassados. A racional-legal está ligada à colocação, cargo e funções do líder. Esta forma de autoridade é exercida em organizações que Weber chamava por burocráticas, que, além disso, confirmava ser a maneira mais eficaz de organização porque, de acordo com ele, o trabalho é direcionado com conhecimento, subordinação, continuidade, [homogeneidade](http://www.sinonimos.com.br/homogeneidade/), com precisão e diminuição dos conflitos. Segundo Weber 2004 Autoridade é a maestria de influenciar os outros, de agradável vontade, a realizar sua vontade. Outras maneiras de se analisar essas diferenças, são: o poder pode ser comprado, vendido e negociado, ofertado e extraído. Em contrapartida, a autoridade é a essência da pessoa, está inerente ao seu caráter.

**O** resultado **da liderança por autoridade de acordo com Weber 2004, é uma** equipe motivada e unida, batalhando para obter um único objetivo, que é o objetivo estipulado pelo seu líder. Pessoas felizes com desejo de trabalhar e de realizar o upgrade pela empresa, se for necessário. Associados com ideias de aperfeiçoar para executar nos processos da organização.

Assim sendo, visto que a capacidade de influenciar as pessoas é uma dos quesitos essenciais de um líder, porque mediante a autoridade compreendemos que é fundamental as organizações modernas reconhecer este perfil de liderança, porque esses estarão sempre atuando com responsabilidade, com a finalidade de modificar um determinado grupo de pessoas através de sua essência nata.

1. **Princípios do líder servidor**

A liderança servidora possui a essência de um garçom, que tem a missão de servir os clientes em restaurantes, festas, e eventos diversos. O garçom empenha-se na arte de servir de forma correta, procura o contentamento do cliente. O líder servidor possui o propósito de servir seus funcionários ou associados na organização, ele consegue o direito de liderar o grupo naturalmente sem necessidades de contendas, disputas ou intimidações.

O conceito da Liderança Servidora desafia o modelo tradicional de chefia, violando o mito da hierarquia intocável, sugerindo aprendizado com os erros do grupo, procura a opinião e a experiência de todos os níveis da empresa, invade os 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).

A liderança servidora diz do amor como a prática de por em disposição a serviço do outro, verificando e atendendo suas legitimas necessidades, a habilidade do líder neste processo é essencial, pois sua função é de facilitador que desenvolve seus liderados, tornando-se um abrigo seguro [imprescindível](http://www.sinonimos.com.br/imprescindivel/) para conquistar os objetivos (KOUZES, 2007).

De acordo com Hunter, o amor é paciente, o amor é gentil, não é ostentoso e arrogante é humilde, não se portar de maneira inapropriada é respeitoso,não procura seu próprio interesse é abnegado,não se regozija, na injustiça, mas na verdade, é honesto, tolera todas as coisas, nunca falta é dedicado. Há algumas características de liderança servidora que são habilidades da inteligência emocional, como estabelece James C. Hunter (2006, p.51):

1 - Paciência: Possuir paciência é manifestar equilíbrio “controle de impulso” em ocasiões embaraçosas e aprimorar o costume de reagir conforme os princípios morais.

2 - Gentileza: Estimo pelo próximo, manifestações de apreciação, de estimulo. Reconhecer os esforços e ser grato, desculpando, incentivando e motivando. O líder gentil influência continuamente e positivamente quem está a sua volta.

.3 - Humildade: Diferente da arrogância, soberba, vaidade ou orgulho. Um líder humilde reconhece suas limitações e tem disposição para escutas as concepções das outras pessoas. Não busca louvor ou créditos para si mesmo.

4 - Respeito: Lidar com o próximo com a merecida importância e de forma justa, ou seja, imparcial. Preza as habilidades e competências das outras pessoas. Sabe desenvolver um elo de confiança transmitindo responsabilidades para que todos sejam capaz prosperar e se desenvolver como profissionais.

5 - Altruísmo: Atende as necessidades da equipe antes mesmo de atender as suas. Desejo de servir e de se renunciar-se pelo próximo. Propósito de desistir dos próprios anseios pelo bem maior.

6 - Perdão: O líder precisa perdoar os liderados aceitando as limitações de cada membro da equipe, ser flexível, ou seja, deixar os ressentimentos e enfatizar somente o objetivo do grupo.

7 - Honestidade: Não trapacear ninguém, ampliar vínculos de confiança e evitar condutas desleais dentro da empresa. Transferir as informações de forma clara, confiável e objetiva. Sendo um líder incorruptível.

8 - Compromisso: Ser sincero à sua escolha, cumprindo as obrigações que assume. Ter um vínculo de honestidade com o grupo e possuir valentia de fazer a coisa certa, independente de pactos ou amizades, estar comprometido e não apenas envolvido.

1. **O que as empresas contemporâneas esperam dos seus líderes**

De acordo com DAFT (2002), as pressões para que as empresas se transformem provavelmente aumentarão nos próximos anos e os líderes devem aprimorar qualidades pessoais, competências e táticas necessários para auxiliar suas organizações a manter-se competitiva. Ele afirma ainda que os administradores devam transformar suas organizações em agentes de mudança, usando o presente para realmente refazer o futuro. Ou seja, transformar as pessoas dentro das empresas não é uma missão fácil, porém cabe ao gestor produzir ferramentas que levem sua equipe a um melhor desempenho profissional e pessoal, especialmente em tempos em que a competição é que dita as regras do mercado.

Apesar de que não seja trabalho fácil transformar comportamentos e atitudes das pessoas, para um líder servidor isso é um fruto natural de sua maneira de liderança e jeito de comportar-se com as pessoas. Ele é quem recebe o feedback dos liderados e procura revisar técnicas e estratégias fundamentadas nas reais necessidades dos membros da equipe, porque confia que estes por estarem continuamente agregados no processo, entendem melhor os problemas. Portanto, procura revisar os processos de forma a alcançar um maior retorno da equipe.

De acordo com esse desempenho em servir as necessidades e procurar acabar com os problemas do grupo, o líder servidor, por assim acreditar nas pessoas, consegue suavemente realizar o processo de mudança na organização, ato que não é facilmente obtido pelos demais estilos de liderança. Tais como o autocrático não consegue mudar a organização, ou conseguem unicamente perante pressão.

Na época atual das organizações, conforme diz Lisboa (2005) está marcada para mudanças nas suas estruturas e condutas, desejando aperfeiçoar o atendimento prestado relacionado ao fornecimento do produto ou prestação de serviço, concentrado no atendimento das demandas exigidas do mercado e dos clientes. A procura de perfis mais flexíveis, criativos, inovadores estão sendo cada vez mais requeridos. O trabalho individual repleto de regalias está sendo substituído para o trabalho em equipe, no qual todos desenvolvem. Hoje o novo perfil de liderança sustenta-se no direcionamento da equipe, na geração de vínculos que fortaleça esse compromisso, com isso a procura 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).

Pode-se então dizer que é fundamental criar um ambiente rico em mudanças comportamentais e técnicas dentro das organizações, facilitando o surgimento e desenvolvimento de líderes nas empresas. Já que líderes são aqueles que têm competência para conduzir mudanças. Algumas características essenciais encontradas nos líderes das organizações de sucesso James C. Hunter (2006);

1-Confiança em si, de modo que a única capacidade eficaz de oferecer ao indivíduo o estimulo satisfatório para se comprometer em uma função nova e ao mesmo tempo **convencer** os outros a se aventurarem ir além aonde muitos ainda não chegaram.

2- Paixão pelo trabalho, como um meio que conduz a energia e representa os princípios da organização, sem esquecer-se do restante do universo. Os influentes líderes conseguem tempo para ler, para envolver-se de grupos sociais, assistir teatro ou cinema e desta maneira fazem parte de outros mundos como meros mortais.

3-Amor pelo outro, que o dispõe a viver com pessoas que sejam até opostas a ele, manifestando-se solícito e tolerante. Ele possui consciência de que esporadicamente as pessoas sejam gratas devido ao fato dos afazeres irem harmoniosamente e que não lhe faltarão correções no caso de os resultados de suas ações não forem satisfatórios. Essas características nem sempre estão ligados a uma mesma pessoa, o que compreende que a liderança **não seja uma pratica confortável** para a maioria dos líderes.

4-**Preparar e formar seus próprios substitutos**, a capacidade interpessoal do líder está necessariamente ativa a uma aguda e profunda compreensão das pessoas, ou seja, um tipo de pessoa mais intuitiva do que racional. O líder é visto como alguém que para conquistar seu êxito depende, em muito, conhecer a sim mesmo**, ter equilíbrio e senso emocional**. O autoconhecimento é essencial para que o líder conduza um trabalho produtivo, não desejando nos liderados absorvências que sejam somente suas. A disposição e abertura que têm os líderes, **ao escutar** os outros que o predispõepara melhor conhecê-los, com a finalidade de conquistar que deem o melhor de si mesmos.

1. **A liderança negativa e positiva**

Burke (2006) diz que ao analisar o “ lado obscuro” da liderança, consegue aparecer uma assimilação de liderança mais perceptível, que irá ajudar para o entendimento da liderança eficaz e do aperfeiçoamento da liderança. Pode-se dizer então que é quão ou mais significativo entender o lado negativo da liderança, como captar e progredir o lado positivo (ASHFORTH, 1994). Denrell (2005) relata que se desejamos analisar profundamente a liderança, não podemos visar somente para os gestores admiráveis, porém deve-se, além disso, cogitar os que não foram promovidos, que foram despromovidos ou que foram exonerados. Kellerman (2004) diz que procurar entender a liderança somente pelo lado positivo é semelhante a estudar somente o estado humano saudável, desconsiderando a origem da doença.Ashforth (1994) entende que a liderança destrutiva ou abusiva é descrita por condutas sistemáticas e repetidas, por parte do líder, gestor ou supervisor que infligem os interesses da empresa por meio da desvalorização e prejudicando dos projetos, objetivos, propósitos, recursos e eficiência da empresa, assim como da motivação, satisfação ou bem estar no trabalho dos associados.

Predebon (2002) diz que os adversários da inovação da organização, são líderes com atitudes criticas e reprimidas. Uma liderança com um aspecto formal dos negócios tende a complicar iniciativa individual dos membros da equipe e o líder começa a agir dominando os subordinados, ao contrário de dividir opiniões e idéias. Segundo Reed (2004) os líderes abusivos expressão um desafio constante, que é capaz de sucederem um dispensável esgotamento físico ou mental no âmbito organizacional, em princípios organizacionais negativos, ausência de expectativa no ambiente de trabalho, inexistência de confiança na equipe do trabalho, falta de coerência grupal e de espírito de equipe, em conseqüência, maiores dificuldades nas analises de problemas na empresa.

A pesquisa de Starrat*et al* (2010) conclui que é bastante considerável possuir as estimativas consequências da liderança abusiva para o bom resultado da organização, pois este estilo de liderança conterá altos gastos para a empresa, apresentados por meio de uma cultura organizacional não ética, grandes níveis de rotatividade e absenteísmo, com variações de cargos dentro da empresa até mesmo demissão dos associados.

O líder abusivo é caracterizado como sendo, engrandecimento de si mesmo, severidade, abusivo, desdém ao clima organizacional e malícia sobre o grupo, conforme diz (Reed, 2004). De acordo com o estudo de Starratt*et al*. (2010) os líderes abusivos são geralmente notados pelos subordinados com o humor instável, imaturos, indivíduos sem o conhecimento da atividade do negocio da empresa e da gestão, e varias ocasiões acabam perdendo a confiança junto dos próprios associados.

Kellerman (2004) definiu sete estilos de líderes abusivos, que identificam a sete características que cada um mais enfatiza apresentava: incompetente, severo, impulsivo, corrupto, insensível, distante e de mente fechada.

De acordo com Chiavenato (2000), a má liderança gera desmotivação para os associados, perdendo a força interna de agir, tendo ausência de desejo por algo, falta de incentivo, inexistência de entusiasmo que causa determinada ação, logo não há vontade, não possuirá ação ou se houver será de forma menos intensa, gerando um estado de espírito onde não denota força para produzir uma ação.

Segundo Silva e Kovaleski(2006), o crescimento da competitividade tem posicionado as empresas e os profissionais diante a novos desafios, transformando a gestão mais dinâmica e complexa, requisitando desempenho de seus líderes e promovendo um aumento da capacidade e utilização de praticas de gestão até então não adotada. As organizações estão preocupando em admitir pessoas que possuem perfil de líderes, que seja competente para transportar as estratégias da organização, que sejam líderes do futuro.

De acordo com Robbins (1999), operar com influência diretamente sobre as pessoas, o líder, após ser aceito, estimula a equipe para alcançar os objetivos da organização, causando ações para o grupo alcançar maior eficiência e ser bem mais preparada para enfrentar os desafios. O autor certifica também que os líderes procuram sempre oferecer auxilio e orientação ao seu grupo, preocupando-se com a evolução, com o autoestima da equipe, com a percepção de realização das pessoas, para definir os caminhos mais assertivos e as melhores soluções para o aconchego daqueles que nela trabalham e cooperam. Na procura da excelência organizacional, autênticos líderes aderem um modelo reformado de gestão, exercendo pensamento de trabalho que aconselham em conduzir os indivíduos a uma condição de alta motivação no âmbito organizacional.

De acordo com Silva (2006), os líderes eficazes são habilitados para moldar seu estilo de comportamento as necessidades dos liderados e a condição, sendo essas não frequentes, o habito da maneira adequado do comportamento do líder estabelece um desafio para cada líder eficaz. Isso evidencia que a burocracia e o temor de errar mostram que a estrutura administrativa da empresa e os processos de negócio deixaram de ser eficientes É o momento de recriá-las para alicerçar um ambiente que produza dinamismo.

Segundo Kotler (1997), um líder possui como fundamental tarefa, a geração de modificação com sua atuação traçada sobre três perspectivas essenciais: determinar o gerenciamento estratégico da organização, informar estas metas aos recursos humanos e motivá-los para que sejam realizadas. Já para Bennis (1996) as empresas modernas determinam uma liderança que possuía a habilidade de se modificar com presteza pela colocação do líder mediante as situações e com seguidores mais efetivos e incumbidos diante as atividades do dia a dia. O autor diz ainda que os principais atributos que os líderes devem ter são: paixão, visão sistêmica, curiosidade, audácia, integridade (maturidade, sinceridade autoconhecimento, e sinceridade). Ainda de acordo com o autor, a assiduidade do líder é fundamental para a eficácia das empresas, para as constantes turbulências e mudanças do ambiente e para a integridade das organizações. O exercício da autoridade seria satisfatório em tempos de estabilidade, mas para um ambiente em constantes mudanças é preciso ter a presença de uma liderança, porque é a força direcionadora e incentivadora e que torna-se possível a evolução e a permanência das organizações no mercado.

De acordo com Drucker (1999), na época atual, novas práticas requisitam a utilização da flexibilidade e criatividade nos negócios. Possui a necessidade de um novo padrão de liderança nas empresas contemporâneas, cabe ao líder liberar as energias e potencial de cada pessoa do grupo, pretendendo obter talentos, inteligência e conhecimentos para desafiar a diversidade das mudanças.

Segundo Wheatley (1999), em diversas organizações, determinadas crenças e modos de executar os negócios conseguem ser reconhecidos em qualquer dos seus integrantes, quer que seja em um operário ou gerente sênior, portanto essa semelhança é encontrada em toda a empresa, independentemente da complexidade de níveis e funções. Assim sendo, é significativo a existência de princípios regentes: crenças organizacionais, valores fortes, e visões orientadoras. As poucas normas que os associados podem utilizar para moldar seu comportamento, ou seja, a função do líder é comunicá-las, mantê-las continuamente presente e clara, consentindo às pessoas a liberdade de operar dentro do sistema.

.

**7. Considerações Finais**

A pesquisa da liderança, ao longo da sua história e teorias, permitiu estimular o desenvolvimento do líder nas últimas épocas. Contemplar seu perfil e descobrir que os tempos recentes estão procurando um perfil de líder que amplie os recursos mais valorosos as pessoas, deixando averiguar que a liderança corresponde a um elemento chave para o sucesso ou fracasso da empresa. Os argumentos dos autores estudados revelaram um amplo acervo referente à teoria da liderança servidora que tem em seu alicerce o amor, as pessoas e o propósito de servir. Ao contrario em seu ponto de vista, a liderança servidora inicia invertendo a pirâmide, introduzindo o líder dito de servidor no ponto baixo da pirâmide, sua função é de ser um recurso para simplificar as transformações, superar os obstáculos, desenvolver, motivar, melhorar e gerar resultados para a organização.

Esse atual perfil de líder atua com que as empresas buscam por especialistas com estas características. Tratando-se do desenvolvimento do líder, resume-se que não é um trabalho fácil, deve ser desenvolvida, vivenciada e introduzida com paciência, humildade, amor no dia a dia do líder, sendo manifestados estes atributos em seu modo de viver.

O objetivo estudado se as características do líder proposta na teoria da liderança servidora atende as necessidades das organizações, o resultado alcançado enfatiza que as organizações que desejam desenvolvimento constante e um time de associados motivados e desenvolvidos, estão almejando para integrar sua equipe de administração, líder que sejam preparados para liderar seus associados em direção aos resultados estabelecidos pela organização.

O líder servidor de acordo com a teoria propõe que, possuem as características que diverge das ideias propostas pelas teorias tradicionais, seu comportamento é servir as pessoas. A gestão dos tempos atuais usada para chefiar, não vem causando efeitos apreciáveis, segundo ressalta a pesquisa bibliográfica, 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 concedendo de um perfil distinto que leva para organização um resultado eficiente, porque sua proposta é o desenvolvimento dos talentos componentes no âmbito organizacional, como o intento de alcançar o objetivo da empresa, por meio do envolvimento e desenvolvimento das pessoas.

Com o desenvolvimento dos atributos mais intensos de cada associado, sua tarefa procura a continuidade do aperfeiçoamento com o crescimento dos obstáculos que são cada vez, mais evidentes no meio empresarial em que a organização encontrar-se inserida. A organização em meio a um cenário competitivo busca possuir diferenciais que conseguem melhorar sua posição, sendo assim a liderança servidora passa a ser um diferencial que desenvolve e capacita novos lideres, produzindo bons resultados para a organização.

Num cenário econômico extremamente agitado e competitivo, no qual os paradigmas são frequentemente inovados, possui uma vasta necessidade de determinar as diretrizes e desenvolver benfeitorias continuas para reparar as dificuldades no âmbito organizacional. Em virtude à importância dessa temática, sugere-se que se realiza continuas pesquisas sobre a liderança, uma vez que as consequências da mau liderança impacta na motivação dos associados , aumenta os índices de rotatividade gerando custos desnecessários para a organização. Por este motivo deve a temática ser analisada e investigada com a finalidade de constituir uma nova visão organizacional, procurando ampliar o compromisso das pessoas no cenário organizacional e quebrando o paradigma da antiga gestão de ‘chefe’ para o líder servidor.

1. **Referências**

Ashforth, B.**Petty tyranny in organizations**.Human relations, 1994, p.755-778.

BATEMAN, T. S.; SNELL, S. **A. Administração** – construindo vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1998.

BENNIS, Warren. **A formação do líder**. São Paulo: Atlas, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração geral e pública**. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_. **Teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DAFT, Richard L**. Organizações:** Teorias e Projetos. São Paulo: Pioneira, 2002.

DENRELL, J. **Selection bias and the perils of benchmarking**.Harvard Business Review, 2015, p.114–119.

DRUCKER, Peter F. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.

DRUCKER, Peter F. **O líder do futuro**. São Paulo: Futura, 1996.

GLISSON, C., DUKES, D., GREEN, P. **The effects of the ARC organizational intervention on caseworker turnover, climate, and culture in children's services systems**. Child Abuse & Neglect, 1994, p.855−880.

KELLERMAN, B. **Bad leadership: What it is, how it happens, why it matters**. Harvard Business School Press, Bosto, 2004.

KOTTER, John P. **Liderando mudança**.Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LACERDA, Daniela. **O Líder Espiritualizado**. Você S.A. São Paulo, n 82, p.22-30, Abr 2005. Disponível em <www.administradores.com.br/noticias/negocios//>. Acesso em 30 fev.2016.

MAXIMIANO, Antônio C. A. **Teoria geral da administração:** da revolução urbana à revolução digital. 6 Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PREDEBON, J. **Criatividade:** abrindo o lado inovador da mente: um caminho para o exercício prático dessa potencialidade, esquecida ou reprimida quando deixamos de ser crianças. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

WEBER, Max. **Economia e sociedade:** fundamentos da sociologia compreensiva. Brasília, DF: Editora UNB, 2004.

1. Aluno do curso MBA em Gestão de Pessoas. Graduada em Gestão de Recursos Humanos. Atua profissionalmente como assistente de RH. E-mail: talitaaferreira\_2012@hotmail.com [↑](#footnote-ref-2)
2. Professor Orientador, Doutorando em Educação pela Universidade Federal de Uberlândia. E-mail: prof.luisjunior@gmaill.com [↑](#footnote-ref-3)