
LIDERANÇA SERVIDORA: uma proposta inovadora na gestão empresarial¹⁹

SERVANT LEADERSHIP: an innovative proposal on management

Ana Amélia de Oliveira²⁰

Valéria Maria Barreto Motta dos Santos²¹

Dameres Tomasin Biazin²²

RESUMO

O mercado de trabalho absorve muitos profissionais que desempenham funções específicas e que tenham competência interpessoal para atuarem dentro do cenário organizacional. As empresas também estão buscando cada vez mais profissionais que tenham capacidade de se adaptarem às mudanças constantes e possuam espírito de liderança. Deste modo, este estudo realizado por meio de uma pesquisa bibliográfica priorizou identificar quais os estilos de liderança que melhor se adequam ao ambiente em que as pessoas estão inseridas, enfatizando a Liderança Servidora à luz dos estudos de Hunter, apresentando uma proposta inovadora na gestão empresarial.

PALAVRAS-CHAVE: mercado de trabalho; competência interpessoal; estilos de liderança; liderança serva, ética profissional.

ABSTRACT

The labor market absorbs many professionals who perform specific functions and have interpersonal skills to work within the organizational setting. Companies are also increasingly seeking professionals who are able to adapt to constant changes and have leadership. Thus, this study through a literature search prioritized to identify which leadership styles that are best suited to the environment in which people are inserted, emphasizing the Servant Leadership in the light of Hunter studies, presenting an innovative approach in business management.

KEYWORDS: Job market; interpersonal skills; leadership styles; servant leadership, professional ethics.

99

INTRODUÇÃO

Com o advento da globalização, as empresas estão buscando cada vez mais profissionais capacitados com a intenção de sistematizar os dados e assegurar um padrão de qualidade nas organizações, tanto no âmbito público, quanto no privado. Deste modo, os mesmos estão se adaptando a esta nova forma de gestão, com o intuito de retroalimentar o meio no qual estão inseridos.

Em decorrência da crescente competitividade entre as empresas, houve a necessidade das mesmas se organizarem, de modo a conquistar e fidelizar sua clientela, buscando adaptar-se as novas demandas impostas pelo mercado. Contudo, para que funcione bem dentro da organização, a figura do líder surge como alguém atento as metas e filosofias da organização, com competência relacional desenvolvida, sendo uma peça fundamental que empreenda mudanças significativas junto aos seus colaboradores e na organização.

As atuais exigências do mercado levam os profissionais a buscarem novas formas de trabalho, ou melhor, estilos de lideranças, visando o reforço de competências e habilidades de forma prática e rápida, buscando a satisfação dos seus subordinados e empregadores.

19 Monografia apresentada ao Curso de Especialização em RH- Gestão de Pessoas e Competências do Centro Universitário Filadélfia – UNIFIL, Londrina, PR.

20 Filósofa. Especialista em RH – Gestão de Pessoas e Competências pela UniFil.

21 Teóloga. PHD em Teologia e Filosofia.

22 Enfermeira. Doutora em Enfermagem Fundamental. Orientadora. Docente de Metodologia da Pesquisa dos Cursos de Especialização da UniFil

Observa-se que a cada dia surge novas propostas de aperfeiçoamento destes modelos existentes e pretende-se neste estudo abordar um estilo de liderança que ainda é pouco desenvolvido no mercado atual, tendo como ícone maior de sua defesa o Dr. James Hunter (2004), utilizador de uma alegoria sacerdotal cristã que demonstra o quanto o líder pode exercer uma gestão competitiva e cooperativa, quebrando paradigmas que envolvem poder e autoridade, buscando servir e demonstrar empatia com os seus cooperadores, obtendo resultados que satisfazem os seus superiores.

Busca-se responder ao questionamento que muitos fazem ao aprofundar neste seguimento, utilizando teóricos que já transitam neste espaço, objetivando descobrir a melhor resposta para a seguinte pergunta: “porque o modelo de Liderança Servidora não é tão utilizado nas gestões da atualidade?”

Os indivíduos dentro de uma organização exercem atividades diferenciadas, bem como, emergem pensamentos heterogêneos, com a finalidade de se estruturarem dentro da coletividade, visando os objetivos pré-estabelecidos. Esta interação é definida como fator preponderante para a construção social, onde o líder tenta buscar a sinergia entre os envolvidos.

E para isso, buscamos no presente estudo, realizar uma Pesquisa Bibliográfica para analisar o modelo de Liderança Servidora como uma possibilidade na gestão empresarial.

METODOLOGIA

100 O artigo foi conduzido por meio de uma Pesquisa Bibliográfica que segundo Biazin (2103, p. 85) é aquela “baseada na análise de literatura, já publicada, para a construção de uma base conceitual organizada e sistematizada do conhecimento disponível”.

Esta pesquisa não determinou um período de busca, pois foi embasada na proposta de Hunter (2004), porém utilizou outros autores para melhor fundamentar a proposta. As palavras-chave utilizadas nesta pesquisa foram: mercado de trabalho; competência interpessoal; estilos de liderança; liderança serva, ética profissional.

COMPREENSÃO DOS TERMOS LIDERANÇA, PODER E AUTORIDADE

A liderança dentro das empresas é primordial para sua sustentabilidade, aumento nos lucros, gerando com isso melhor produtividade e maior motivação entre os envolvidos.

De acordo com Chiavenato (1999, p. 147) a liderança exercida dentro das organizações é um processo importante, já que “o administrador precisa ser um líder para lidar com as pessoas que trabalham com ele. A liderança é uma forma de influência”. Esta influência está diretamente interligada com a relação interpessoal, onde o administrador é capaz de instigar e influenciar o comportamento das pessoas. Robbins (2002, p.303-304) afirma que, liderança é todo o processo de “enfrentamento de mudanças”. Salientando ainda que, ao exercê-la é “... como a capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance dos objetivos”.

Líder é aquele que sabe ponderar suas decisões, tendo objetivos claros e definidos, e que tomando uma decisão errônea, saiba reconhecer seu erro, fazendo além do que lhe é exigido, tendo espírito de equipe, sendo uma pessoa confiável, assumindo riscos pelos erros de seus subordinados e ganhando com isso a empatia da sua equipe. Um líder é capaz

de ganhar uma guerra, derrotar inimigos, desenvolver culturas organizacionais, modificar o ambiente de trabalho, conduzindo tudo isso com sabedoria e de forma responsável. O líder precisa ter uma visão holística dentro da organização, com capacidade de influenciar um grupo para alcançar as metas.

Para exercer uma liderança forte, o gestor precisa ser uma pessoa capaz de administrar todos os recursos disponibilizados pela empresa, sejam eles tecnológicos, físicos, humanos ou financeiros para um melhor resultado, minimizando possíveis problemas que possam surgir no dia a dia, estabelecendo um planejamento estratégico enquanto ferramenta que fornece à organização uma visão de futuro, aumentando a probabilidade de a empresa aproveitar as oportunidades e explorar suas potencialidades, sobretudo a dos funcionários. Novos paradigmas estão sendo adotados por alguns autores como Barrett (2014, p. 11) o qual preconiza, afirmando que o mercado:

... exige que nossas empresas e líderes políticos abandonem seus interesses próprios e adotem uma abordagem colaborativa baseada em valores que apóiam o bem estar de todos os *stakeholders*, incluindo a humanidade e o planeta, não porque seja a coisa certa a se fazer, mas porque é a melhor estratégia de negócios para o sucesso e para um futuro sustentável para todos.²³

Uma das habilidades inerentes ao líder é sua relação interpessoal frente aos seus liderados, para direcioná-los para uma maior eficiência e comprometimento diante dos resultados esperados. Em consonância com Robbins (2002, p. 15) todo funcionário comprometido tem menor resistência e probabilidade de abandonar a empresa. Desta forma, o líder é o agente transformador que levará a empresa a sobreviver frente às demandas e turbulências que ocorrem no mercado. Muitas empresas perdem poder de competitividade, por falta de liderança.

O significado de “Poder” e “Autoridade” na gestão atual também influenciam a aplicação do modelo que se potencializa na vivência diária da gestão que o líder utilizará. Chiavenato (1999, p.147) apropria-se deste termo para explicar que:

A influência é uma transação interpessoal, na qual uma pessoa age no sentido de modificar ou provocar o comportamento de uma outra, de maneira intencional. O *controle*, por outro lado, representa as tentativas de influência que são bem sucedidas, isto é, que produzem consequências bem-sucedidas, e desejadas pelo agente influenciador. O *poder* significa o potencial de influência de uma pessoa sobre outra ou outras. *Poder* é a capacidade de exercer influência, embora isto não signifique que essa influência realmente seja exercida. Em outras palavras, o *poder* é o potencial influenciador que pode ou não ser efetivamente realizado. Por outro lado, a *autoridade* é o poder legítimo, ou seja, o poder que tem uma pessoa em virtude do papel que exerce, de sua posição em uma estrutura organizacional. E, portanto, o poder legal é socialmente aceito.²⁴

Observando as idéias que este pesquisador apresenta, entende-se que os graus de influência de uma liderança ultrapassam limites que vão desde a coação de pessoas, persuasão, sugestão e emulação, neutralizando as reais potencialidades que poderiam ser desenvolvidas.

Warren Bennis (1996, p. 42) tem um posicionamento muito interessante sobre a diferença entre gerentes e líderes que ajuda na construção de novas visões empresariais:

23 A palavra em itálico foi destacada pelo autor.

24 As palavras em itálico foram destacadas pelo autor.

Tendo a considerar a diferença entre líderes e gerentes como diferenças entre aqueles que dominam o contexto e aqueles que se rendem a ele. Além desta, há outras diferenças grandes e cruciais:

- O gerente administra, o líder inova.
- O gerente é uma cópia, o líder um original.
- O gerente mantém, o líder desenvolve.
- O gerente prioriza sistemas e estruturas, o líder prioriza pessoas.
- O gerente depende de controle, o líder inspira confiança.
- O gerente tem uma visão de curto prazo, o líder perspectiva de futuro.
- O gerente pergunta como e quando, o líder o que e por quê.
- O gerente vive com os olhos voltados para o possível, o líder com os olhos no horizonte.
- O gerente imita, o líder inventa.
- O gerente aceita o status quo, o líder o desafia.
- O gerente é o bom soldado clássico, o líder é seu próprio comandante.
- O gerente faz as coisas direito, o líder faz a coisa certa.

Utilizando o termo gerente, Alfred Tack (1987 apud BERGAMINI, 1994, p.106) faz um alerta para que se entenda que nem todo gerente é líder, ao dizer que:

Os gerentes, muitas vezes, gerenciam departamentos, gerenciam pessoas, mas não as lideram. Muito poucos empregados trabalham utilizando seu potencial. A liderança eficaz os motiva voluntariamente e esta é a palavra-chave, a dedicarem suas mentes e atributos físicos para o objetivo maior.

102

LIDERANÇA E SEUS ESTILOS

A partir do aspecto motivacional, Chiavenato (1999, p. 179) destaca que esta é uma das principais responsabilidades gerenciais, pois a influência do líder sobre seus liderados exige uma contínua motivação da equipe, de modo que este atue como um dinamizador e impulsionador do comportamento humano, investigando as variáveis dentro de sua equipe, criando assim um clima organizacional promotor de satisfação individual das necessidades e metas institucionais, por extensão. Nesse sentido, pode-se pensar que situações que privilegiem ou punam a equipe devem ser evitadas, uma vez que podem acarretar em resultados negativos e contrários às expectativas dos funcionários, desmotivando-os e causando um desconforto para a equipe como um todo.

Atentando-se às metas organizacionais e ao ambiente de trabalho, cabe ao gestor definir quais os critérios e o canal de comunicação que irá utilizar, sempre fornecendo *feedbacks* (positivos e/ou negativos) ao grupo para que este se sinta importante (sentimentos internos).

Robbins (2002, p. 249) acrescenta que “as equipes estão sendo introduzidas no mundo inteiro como meio para aumentar a produtividade”.

Alguns acontecimentos podem ocorrer durante o trabalho, atrapalhando o processo de trabalho e cabe ao facilitador identificar o clima existente, identificando transferência múltipla, muitas vezes insultos a sua pessoa, enfrentamento de autoridade e reações adversas. Neste momento, o facilitador necessita desviar um pouco o assunto e depois

retorná-lo. O apoio do grupo ou equipe é fundamental para “o caminhar em equipe”, onde alguns dos participantes têm a chance de expor aquilo que estão sentindo.

O trabalho em equipe ou grupo é um grande delimitador para a gestão pessoal e para os líderes que buscam o equilíbrio entre as partes e tentam facilitar o processo de trabalho contínuo. Normalmente se utiliza o brainstorming (explosão de idéias) para se desenvolver idéias criativas dentro de um trabalho em equipe ou grupo. Saber administrar conflitos é a capacidade de gerenciar equipes de trabalhos diversos, heterogêneos, sendo facilitador das dificuldades, ajudando os membros da equipe a cumprir com os resultados pré-estabelecidos. Para Robbins (2000, p.57) a administração de conflitos,

requer a conservação de um nível ótimo de conflitos em um grupo. Pouco conflito cria estagnação. Muito conflito cria rupturas e brigas internas. Ambos os casos são negativos porque prejudicam o desempenho do grupo. Dessa forma, o trabalho do gerente é equilibrar essas forças utilizando técnicas de resolução e estimulação de conflitos.

Necessita-se então identificar qual o estilo que melhor se enquadra dentro do contexto de cada empresa, sendo este um dos grandes desafios enfrentado pelo gestor nos dias atuais. Dentre os muitos existentes as autoras priorizaram neste estudo os estilos utilizados por Chiavenato (1992, p.149-151) com ênfase em três enfoques:

a **liderança autocrática** que potencializa sua força no líder, levando-o a tomar decisão por todos, sem uma programação sistematizada das tarefas, elegendo os companheiros de trabalho que seus liderados devem se agregar, dominando individualmente os seus liderados.

Na **liderança liberal** o líder permite que seus liderados ou grupos tomem a decisão com um mínimo de sua participação, só interagindo em um debate se for solicitado, apresentando alternativas a partir do grupo, dando absoluta liberdade para cada liderado escolher a execução das tarefas e com quem as desempenhará, não estabelecendo uma forma direta de avaliar o desempenho da equipe, a não ser que o busque.

Em contrapartida, na **liderança democrática** os objetivos da equipe e do trabalho são decididos conjuntamente com o grupo, estimulando para que estabeleçam alvos a partir dos debates em grupo, tendo a divisão de tarefas a critério deles mesmos, não havendo uma linha de divisão entre o líder e liderados, mas interagindo para que seja um membro como os outros subordinados da sua equipe.

A diferença entre os estilos é marcante e cada um segue filosofias de gestão bastante distintas. Entre alguns fatores que aparecem em um trabalho em equipe ou grupo, existe a paralisação do grupo que ocorre quando estão exauridos ou quando precede a alguma situação específica, normalmente o grupo não fica inerte, mas sim em sinergia com o meio, desta maneira, surgem disputas, desintegração entre os membros, provocações, conflito de gêneros, coalizações, porta-voz, entre outros motivos.

Neste sentido é necessário definir qual resultado se pretende alcançar com determinado estilo de liderança e verificar se o propósito alcançado é o desejado.

Antes de se passar para o ponto seguinte, é interessante conferir a conclusão de Robbins (2002, p.305-6) para as teorias dos traços e comportamentais:

Se as teorias dos traços tivessem sido comprovadas, teriam proporcionado uma base para a **seleção** das pessoas ‘certas’ para assumir posições formais em

grupos e organizações em busca de liderança. Em comparação, se a abordagem comportamental conseguisse identificar os determinantes críticos do comportamento dos líderes, seríamos então capazes de **treinar** as pessoas para a liderança. A diferença entre as abordagens dos traços e a comportamental, em termos de aplicabilidade, está em suas premissas básicas. Se as teorias dos traços estiverem certas, os líderes são natos: ou nascem ou não nascem líderes. Por outro lado, se existissem comportamentos específicos que identificassem os líderes, a liderança poderia ser ensinada – poderíamos elaborar programas para implantar esses padrões comportamentais nos indivíduos que desejassem tornar-se líderes eficazes. (...) Se o treinamento funcionasse, teríamos um celeiro inesgotável de líderes eficazes.²⁵

O que o teórico reforça é que a liderança deve ou não ser nata, mas que pode ser aprendida, desde que o líder se disponha a rever os seus conceitos e valores para que o grupo ganhe e cresça, desenvolvendo suas potencialidades. Portanto, o desafio é entender que para exercer uma liderança eficaz, prioriza-se um conjunto que envolve o preparo do líder, os pilares que sustentam a filosofia de vida da empresa, os liderados e acima de tudo, o bom êxito que beneficiará a todos. A visão nunca deve ser individualizada porque busca alcançar objetivos que envolvem todos os que estão no processo corporativo.

A LIDERANÇA SERVIDORA A PARTIR DE HUNTER E SUAS IMPLICAÇÕES

104

Os vários modelos de liderança que foram destacados anteriormente apontam para inúmeras possibilidades vivenciadas nos espaços corporativos. Contudo, a proposta de Hunter (2004) vem como um divisor de águas, demonstrando que existem alternativas para liderar a partir de um modelo que precisa ser pautado no amor, respeito e ética. Partindo do pressuposto que para liderar deve-se exercer dominação, a liderança servidora apresenta não apenas chavões ou ditames que precisam ser seguidos, mas quebra de paradigmas, demonstrando um estilo de vida que é compartilhado por aqueles que se dispõem a deixar com que outros brilhem no cenário empresarial.

A Liderança Servidora não começou com Hunter, mas anteriormente a ele outros teóricos também utilizavam termos que tinham a mesma conotação, ou seja, apontavam para modelos que se conflitavam por estabelecer uma diferenciação entre os governantes (líderes que exercem autoridade sobre outros de cima para baixo) e Servos (líderes que não estão acima, mas entre os liderados, doando-se e compartilhando seus objetivos). Segundo Richards (1996, p.110): “relacionamento nivelado significa que cada um sabe que o outro é igual a ele, e cada um participa livremente no dar e receber da auto-revelação e do serviço mútuo”.

Essa liderança é estabelecida pelo fazer com emoção e através de exemplo prático de vida, ou seja, para ser um líder servo tem que levar adiante um projeto que exige preparo emocional e estabilidade para reconhecer que existe a possibilidade dos outros se tornarem melhores do que o seu mestre.

Pode-se afirmar que este desafio é inovador em dias que a competitividade, auto-afirmação e luta por maiores cargos estão dominando os segmentos mais almejados da atualidade, mas Chaves (2015) indica que:

o caminho para a construção de uma liderança autêntica passa pela formação do caráter do líder. A lógica que rege o mundo corporativo distancia aqueles

25 As palavras destacadas em negrito foram feitas pelo autor.

que exercem liderança dos processos de nossa própria humanização. Não é raro encontrar metáforas que exemplificam essa realidade: liderar com mãos de ferro, ser uma coluna firme, ter pés de boi. As virtudes mais valorizadas, que conduzem ao sucesso, são: coragem, inovação e superação, como se fossem conquistas isoladas da complexidade humano. Tudo isso é legítimo, mas nada disso acontece se a personalidade do sujeito não sofrer um longo, e muitas vezes penoso, processo de construção.

Baseando-se na liderança de Jesus de Nazaré, Hunter destaca alguns conceitos interessantes, explicando posteriormente por que se deve utilizar o modelo de Liderança Servidora. Portanto, é preciso determinação e quebra do padrão já estabelecido, com o propósito de fazer um trabalho integrativo, onde o grupo caminha no mesmo patamar com responsabilidades e limites estabelecidos. Hunter (2004, p.34-35) reforça isso ao afirmar que:

as crianças e os adultos precisam de um ambiente com limites, um lugar onde haja padrões estabelecidos e onde as pessoas sejam responsáveis. Elas podem não querer limites e responsabilidade, mas precisam de limites e responsabilidade. Não fazemos favor a ninguém dirigindo lares ou departamentos indisciplinados. O líder nunca deve aceitar a mediocridade ou o segundo lugar – as pessoas têm necessidade de receber estímulo para se tornarem o melhor que puderem ser. Talvez isto não seja o que querem, mas o líder deve estar sempre mais preocupado com as necessidades do que com as vontades.

Aceitar o desafio de ser um Líder Servo implica em rever conceitos e valores que foram passados durante séculos como um modelo de invencibilidade e fortaleza, demonstrando que o mais importante não é o jogo, mas as peças que o compõe, humanizando um processo de gestão de pessoas baseado no respeito e relacionamento mútuo.

105

Este modelo nem sempre é aceito porque envolve não somente o conhecimento para gerir situações e habilidades específicas para atuar com destreza nas mais diferentes situações, mas uma escolha em ser diferente no sentido de deixar os conceitos gerenciais de atuar com ditames e regras e passar a ser um agente participante de um processo que é dividido com os seus liderados, onde se busca o bem comum de todos.

Para melhor entendimento, foram destacados quais são os diferenciais que o modelo aponta e os desafios para que se coloque em prática em um mundo individualista, descartável e totalmente competitivo.

DIFERENCIAIS DA LIDERANÇA SERVA PARA A ATUALIDADE

O que caracteriza um líder servo? Esta é uma pergunta que merece uma resposta satisfatória porque envolve algumas qualidades que nem todos os líderes possuem, mas que os diferenciam dos demais. O primeiro tópico foi embasado na Inteligência Emocional tão falada por Goleman (2001a, p. 23): “inteligência emocional refere-se à capacidade de identificar nossos próprios sentimentos e os dos outros, de motivar a nós mesmos e de gerenciar bem as emoções dentro de nós e em nossos relacionamentos”.

Nos dias hodiernos, percebe-se que, existe uma variedade de especializações que oferecem para todos os gestores e candidatos a esse posto ferramentas imprescindíveis para equipá-los, dando-lhes conhecimento, habilidade e competências natas para exercerem as

R
E
V
I
S
T
A

mais determinantes funções de chefia que existem. Contudo, verifica-se que muitos dos que adentram aos cargos de chefias, não possuem equilíbrio e sensatez o bastante para superar as demandas estressantes do dia a dia que vivenciam. Como se não bastasse todo o sufoco do cotidiano, ainda enfrentam propostas paralelas que podem desviar a conduta e o comportamento ético, minando o comprometimento com a organização e outros campos de atuação.

Muitos podem questionar: mas o que é preciso adquirir para encontrar o equilíbrio nas funções de grande escalão? A partir do exemplo de Jesus, verifica-se que Ele conseguiu exercer uma liderança que foi acompanhada de perto por doze discípulos e que atingiu o século XXI com a confirmação de que foi o maior líder de todos os tempos, através das seguintes características: autoridade conquistada através do serviço, sacrifício através de ações concretas, intenções que se manifestavam no comprometimento com o outro, amor e muita vontade de ver mudanças acontecerem.

A mudança de liderança se dá a partir do momento que se controla os comportamentos, sem desumanizar as pessoas. Hunter (2004, p. 68) não apresenta um modelo de perfeição ao afirmar que “o amor pode ser definido como ato ou os atos de doação aos outros, identificando e atendendo suas legítimas necessidades”. Portanto, o projeto de Jesus foi feito de palavras que compõem o campo semântico do verbo “amar”²⁶, demonstrando que as mesmas expressam justamente as características que este líder servo deve possuir, ressaltando nos seus liderados as suas necessidades e não as suas vontades, sendo flexível no que precisa efetivar para o bom andamento das demandas que atuam.

106 Diante disso, destacam-se algumas comparações feitas pelo autor à luz de I Coríntios 13 (BÍBLIA, 1999), ressaltando o amor *agape*²⁷ e fazendo uma ligação com o fato de que o exemplo que utiliza para demonstrar cada uma das qualidades é o próprio Jesus, que externou na sua caminhada por essa terra os pontos ressaltados ao lado dos seus discípulos, demonstrando com atitudes nas mais diferentes ocasiões que se apresentaram e exigiram dele uma posição de líder. Afirma, portanto que as palavras amor e liderança são sinônimas e que podem caminhar juntas, sendo esta uma quebra de paradigma muito difícil de compreender. A seguir, foram apresentadas algumas palavras do texto bíblico, estabelecendo um paralelo entre o texto bíblico e este tipo de liderança ao fazer um destaque de todo o processo.

- **Paciência:** ressalta a importância que o líder servo possui ao mostrar autocontrole em toda situação, independente das circunstâncias, pois quando o mesmo perde o controle das situações, todo o seu time também se perde, afetando todo o trabalho que está sendo feito. Com esta característica, estabelece confiança na equipe e a certeza de mesmo que o liderado venha a errar, o líder não o punirá imediatamente, pois é ponderado nas decisões e não fere a dignidade dos seus liderados.

- **Bondade:** além de dar atenção, apreciação e incentivo, serve de realimentação para apontar êxitos ou mesmo efetuar correções, já que consegue conquistar através do bom trato a liberdade para que o outro expresse suas reais ansiedades. Ao parar para ouvir os seus liderados, o líder servo consegue extrair o mais importante: a dignidade de se sentir parte de um processo que envolve tantas pessoas, aumentando com isso a auto-estima e entrando no mundo da outra pessoa tentando não emitir nenhuma posição pré-concebida.

- **Humildade:** para assumir funções de grande responsabilidade sem deixar de

26 Os itálicos são das autoras.

27 Palavra grega utilizada para falar sobre o amor de Deus para com o ser humano.

ser autêntico e sem pretensão ou arrogância. Consegue descer no nível dos seus liderados quando necessário, não precisando se impor ou usar de artifício de auto-afirmação. Hunter (2004, p.61) destaca que:

o ego pode de fato interpor-se no caminho e criar barreiras entre os líderes e seus liderados. Os líderes arrogantes que acham que sabem tudo são um estrago para muitas pessoas. Essa arrogância também é uma pretensão desonesta, porque ninguém sabe tudo ou tem tudo. Humildade para mim é pensar menos a respeito de si mesmo.

É interessante que o individualismo que impera nos dias atuais tem afetado inclusive as posturas dos líderes corporativos, deixando-os com a ilusão de que são auto-suficientes.

- **Respeito:** primeiramente consigo mesmo, entendendo suas limitações e necessidade de complementaridade em prol de um trabalho em que pode ter mais de uma pessoa agregada. Prefere tratar os outros como pessoas importantes, agrupando-as junto a si e deixando-as criar e acrescentar novas possibilidades que não foram pensadas por ele porque realmente elas são únicas e por isso são importantes.

- **Abnegação:** sua motivação é fazer com que os outros recebem o melhor que podem, satisfazendo suas necessidades, sem medir esforço para que todos sejam beneficiados. Não é mimá-las fazendo com que todas as suas vontades sejam realizadas, mas realmente é o oposto do egoísmo.

- **Perdão:** capacidade de caminhar a segunda milha e desistir de ressentimento quando prejudicado, amadurecendo os processos que envolvem os sentimentos. Geralmente se faz muitas expectativas em relação ao que se espera das pessoas, mas nem sempre elas correspondem ao esperado e também nos causam surpresas neste contato com os liderados. Portanto, ultrapassar a barreira do que foi planejado e prosseguir sem deixar que as intempéries venham a prejudicar as relações, mantendo um comportamento positivo e não agressivo, trazendo na alma o amargor das decepções.

- **Honestidade:** a ética é uma das suas características e prima para ser livre de engano, buscando sempre processos que sejam feitos com transparência e respeito, sem fraudar os resultados ou subir em troca de prejudicar outros. Ela opta sempre pela verdade, buscando trazer as evidências do que realmente acontece, sendo firme e previsível.

- **Compromisso:** o líder servo sustenta suas escolhas, independente das críticas e elogios que recebe e se empenha para que cumpra o que assumiu diante da vida. É uma característica muito importante que exige esforço e comprometimento, envolvendo o crescimento do indivíduo e do grupo, fazendo com que o mesmo desenvolva um projeto de aperfeiçoamento constante.

- **Resultado:** na maioria das vezes, põe de lado suas vontades e necessidades em prol do trabalho conjunto que estabeleceu, mas se sente satisfeito porque realmente faz a sua tarefa com prazer, sem manipulação, mas em benefício mútuo do grupo.

- **Serviço e Sacrifício:** está disposto a servir e sacrificar as regalias que poderia usufruir, buscando sempre o maior bem para os outros. Jesus administrou muito bem esta característica ao apresentar na ocasião da última ceia com os discípulos o lava pés, utilizando a toalha como metáfora do serviço ao próximo. Ele nunca falou que seria fácil, mas ganhou autoridade com essa atitude e o direito de ser líder.

Ressaltar-se ainda dois aspectos importantes para que esta liderança seja exercida, ou seja, o ambiente de trabalho e a escolha por trilhar o caminho. É sabido que o líder tem a tarefa de assumir posturas e atitudes que influenciarão os seus liderados, conforme reforça Hunter (2004, p.73):

a metáfora da conta relacional nos ensina a importância de manter saudável o equilíbrio dos relacionamentos com as pessoas importantes de nossas vidas, inclusive as que lideramos. Em palavras simples, quando conhecemos uma pessoa, o saldo da conta de relacionamento com ela é neutro, porque vamos iniciar um conhecimento. À medida que o relacionamento amadurece, porém, fazemos depósitos e retiradas nessas contas imaginárias, baseados na forma como nos comportamos. Por exemplo, fazemos depósitos nessas contas sendo confiáveis e honestos, dando às pessoas consideração e reconhecimento, mantendo nossa palavra, sendo bons ouvintes, não falando de outras pessoas pelas costas, usando a simples cortesia de um olá, por favor, obrigado, desculpe, etc. Fazemos retiradas sendo agressivos, descorteses, quebrando promessas e compromissos, apunhalando os outros pelas costas, sendo maus ouvintes, cheios de empáfia, arrogância, etc.

Quando os liderados percebem que estão integrados ao grupo de trabalho que fazem parte, ressalta este sentimento de pertencimento e tem prazer em trabalhar para que o conjunto possa alcançar os objetivos da equipe, sendo espontâneo na sua produtividade e desempenhando com afinco as suas tarefas. A partir desta constatação de satisfação, líder e liderados caminham juntos, fazendo um bom trabalho, pois este é o desejo de todos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

108

Pensar no quanto o gestor é peça-chave para mudanças organizacionais leva a perceber este enquanto um diferencial da empresa, pois o gestor traça um planejamento estratégico de modo a influenciar as ações/atitudes e a postura dos membros de sua equipe na promoção de melhorias e na busca da construção de saberes facilitadores da operacionalização e dos resultados, enfim.

O cenário mundial hoje é vivenciado por grandes mudanças comportamentais e ambientais. Para ocorrer mudanças é imprescindível romper com o passado e não ser resistente com as mudanças. Toda mudança tem sua transição e aceitação ao novo sistema a ser implantado, muito embora a existência de um clima organizacional propício facilitaria estas transformações. Para tanto, a necessidade de uma preparação (planejamento adequado) para reduzir a resistência se faz necessário. Depois da aceitação da mudança, os responsáveis (gerentes ou facilitadores) devem fazer a implementação e o acompanhamento das mudanças, para que não ocorra rejeição futura e possível retorno ao passado.

Fazendo uma analogia, é como no ciclo da aceitação da morte, primeiro a pessoa rejeita ou cria uma resistência que a pessoa morreu (ou mudança), depois vem o processamento sobre a morte (ou mudança), depois a aceitação que essa pessoa morreu (ou mudança), mas neste último somente o tempo possibilita a superação do fato, como no caso da mudança, as pessoas precisam de um tempo relativo para assimilar que há necessidade de se mudar.

O líder é o agente transformador de mudanças, capaz de direcionar e conduzir os funcionários a terem uma visão do futuro, estabelecendo estratégias para atingir as metas

pré-estabelecidas. Assim, o líder é o responsável que levará a empresa a sobreviver frente às demandas e turbulências que ocorrem no dia a dia. Seu grau de comprometimento requer que tenha uma visão holística sobre o todo e que crie uma homeostase perante o grupo que esteja trabalhando. Considerando o *status quo*, o líder muitas vezes necessita de mudanças de paradigmas para melhor adequar os funcionários às novas situações impostas, readequando-os conforme a necessidade da organização.

Após a análise da figura do Líder Servo a luz dos estudos de Hunter, ficou claro que o desafio de colocar em prática este tipo de liderança exige que o próprio líder assuma um comportamento ético, que está intrinsecamente ligado ao respeito e honestidade nas ações, conhecimento e habilidades técnicas, atitudes para agir no tempo certo e no lugar necessário, uma comunicação transparente e clara, onde as tarefas são compreendidas tanto quanto as recompensas alcançadas, o comprometimento com o outro visando não somente o trabalho, mas a integralidade de cada indivíduo na busca por realizações plenas e a oportunidade de desenvolver no grupo a criatividade, afim de que as potencialidades sejam ressaltadas e desvendadas.

Que através dessa reflexão que não termina aqui, entende-se que existe um processo longo para que mais adeptos ao estilo de liderança proposto venham a ser desafiados e possam humanizar os espaços corporativos, entendendo que “alegria é satisfação interior e a convicção de saber que você está verdadeiramente em sintonia com os princípios profundos e permanentes da vida. Servir aos outros nos livra das algemas do ego e da concentração em nós mesmos que destroem a alegria de viver” (HUNTER, 2004, p. 96).

REFERÊNCIAS

- BARRETT, Richard. O novo paradigma da liderança. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2014, 488 p.
- BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. Liderança e colaboração no mundo competitivo. – 7ª Ed. Americana – São Paulo: McGraw-Hill, 2007, 696 p.
- BERGAMINI, Cecília W. Liderança: a Administração do Sentido. São Paulo: Atlas, 1994.
- BIAZIN, Damares Tomasin. Normas da ABNT, aspectos gráficos e padronização para relatórios acadêmicos. Londrina: EduUnifil, 20013, 112 p.
- BÍBLIA. Português. A Bíblia Sagrada: tradução revista e atualizada no Brasil. Barueri: Sociedade Bíblica do Brasil, 1999, 890p.
- CHAVES, Irenio Silveira. Ética para uma liderança autêntica. Disponível em: <<http://www.institutojetro.com/Artigos/lideranca-pastoral/etica-para-uma-lideranca-autentica.html>>. Acesso feito em 14 Set. 2015.
- CHIAVENATO, Idalberto. Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa. São Paulo: Makron Books, 1999, 257 p.
- DAFT, Richard L. Administração. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005, 581 p.
- FRITZEN, Silvino José. Formação de líderes. Petrópolis: Editora Vozes, 2004, 180 p.
- GOLEMAN, Daniel. Trabalhando com a Inteligência Emocional. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001a, 414 p.
- GOLEMAN, Daniel. Inteligência emocional: a teoria revolucionária que define o que é ser inteligente. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001b.
- HUNTER, James C. O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança. São Paulo: Editora Sextante, 2004, 144 p.

MACARENCO, Isabel; DAMIÃO, Maria de Lurdes Zamora. Competência: a essência da liderança pessoal. - 2ª Ed. - São Paulo: Editora Saraiva, 2011, 215 p.

QUINN, Robert E. Desperte o líder em você: mudança organizacional a partir do autoconhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 1998, 211 p.

RICHARDS, Lawrence O. Teologia da educação cristã. São Paulo: Vida Nova, 1996. 266 p.

ROBBINS, Stephen Paul. Comportamento organizacional. - 9ª Ed. - São Paulo: Prentice Hall, 2002, 637 p.

TACK, Alfred. Liderança Motivacional. São Paulo: Ed. Siamar, 1987, 241p.