

NOVAS ABORDAGENS DE LIDERANÇA: A LIDERANÇA SERVIDORA E SEU IMPACTO NOS RESULTADOS ORGANIZACIONAIS

NEW LEADERSHIP APPROACHES: SERVANT LEADERSHIP AND ITS IMPACT ON THE RESULTS ORGANIZATIONAL

Júlio Fernando da **SILVA**
Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais - PUC Minas
juliofs02@hotmail.com

Artigo recebido em 03/2016 – Aprovado em 02/2018

Resumo

Recentemente os estudos sobre liderança passaram a ressaltar a relação entre líder e liderado, além das simples transações de trocas e barganhas. O modelo de liderança servidora é considerado um desses estudos inovadores e revolucionários na área, em decorrência da atribuição dos líderes ao assumirem a posição de servidor nos relacionamentos com os liderados. Nesse sentido, o presente ensaio busca compreender os impactos da liderança servidora nos resultados organizacionais. Trata-se de uma pesquisa bibliográfica, de caráter descritivo e abordagem qualitativa. Constata-se que os impactos da liderança servidora são positivos para os resultados organizacionais, pois a atuação do líder servidor em buscar o bem estar pessoal e profissional de seus membros, ser servido e não apenas dar ordens favorece a obtenção de resultados mais eficazes, visto que os membros passam a trabalhar mais satisfeitos e entusiasmados pela parceria promovida na relação líder e liderados.

Palavras-chave: Liderança; Liderança servidora; Resultados organizacionais

<http://periodicos.unifacef.com.br/index.php/rea>

ABSTRACT

Recently studies on leadership began to emphasize the relationship between leader and led, beyond simple transaction exchanges and bargains. The servant leadership model is considered one of these innovative and revolutionary studies in the area, due to the allocation of leaders to take the server position in relationships with subordinates. In this sense, this paper seeks to understand the impact of leadership on organizational results server. This is a bibliographic research, descriptive and qualitative approach. It appears that the servant leadership impacts are positive for organizational results, as the leading server performance in seeking the welfare personal and professional

members, be served and not just give orders favors to obtain more effective results, as members spend working more pleased and excited by the partnership promoted in relation leader and led.

KEYWORDS: *Leadership; Servant leadership; Organizational results*

INTRODUÇÃO

A liderança é um dos temas que mais têm despertado a atenção das pessoas ao longo dos séculos. Entretanto, devido as constantes mudanças na tecnologia, nos hábitos e costumes dos indivíduos, no ambiente político e nas questões da economia dos países constata-se uma pressão negativa sobre a liderança tradicional nas organizações representada exclusivamente por líderes autoritários, competitivos, independentes e controladores (JOHANN, 2013).

Em vista disso, conceitos inovadores e revolucionários emergiram em diversas pesquisas na área de liderança. Um desses conceitos é a liderança servidora, considerada a descoberta mais recente no mundo corporativo, sendo apropriada a transformar as organizações em ambientes mais agradáveis e lucrativas (MARINHO, 2006). Tal modelo de liderança ocorre quando os líderes assumem a posição de servidor nos seus relacionamentos com os liderados, à medida que, a obsoleta concepção de que líder está no topo e apenas observa os outros trabalharem é deixada de lado pela necessidade de dar suporte ao desenvolvimento das necessidades da equipe. Desse modo, todas as partes - líder e liderados - são peças do mesmo quebra-cabeça que juntos se complementam.

Assim, diante desse contexto, o presente estudo se propõe compreender os impactos da liderança servidora nos resultados organizacionais. Portanto, a seguinte questão norteará o trabalho: “Quais os impactos da liderança servidora nos resultados organizacionais?”.

A base para realização do estudo deu-se pelo caráter descritivo, com abordagem qualitativa através da pesquisa bibliográfica. Conforme destaca Vergara (1997) a pesquisa bibliográfica é um estudo sistematizado baseado em material publicado em livros, revistas e jornais. Tais fontes integram essa pesquisa, que aborda de forma objetiva e concreta as principais diretrizes que contribuem para ocorrência do fenômeno no interior das organizações.

Sendo assim, fazem parte da estrutura desse artigo o capítulo um referente à introdução, o capítulo dois que apresenta o referencial teórico, e, por último, as considerações finais. Especificamente o referencial teórico foi dividido em três subdivisões para melhor compreensão desse estudo, sendo elas: principais conceitos de liderança, principais conceitos de liderança servidora e atributos da liderança servidora.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo serão apresentados os principais conceitos de liderança, bem como as definições e os atributos da liderança servidora, considerada como a verdadeira essência da liderança e a descoberta mais recente do mundo organizacional, capaz de torná-lo ainda mais humano e produtivo.

2.1 Principais conceitos de liderança

Nos últimos séculos, o tema liderança vem gerando grande interesse, tanto no meio acadêmico quanto no meio empresarial. Entretanto, mesmo com décadas de teorização, a definição do termo continua sendo um complexo exercício de reflexão sobre as diversas teorias humanas (DOURADO, 2010; NORO; STÜKER; OLIVEIRA, 2015). Diante das tentativas de conceituação, constata-se pontos comuns entre elas, tais como a visão de um processo social que envolve a interação entre líder e liderados, e aspectos como influência, relacionamento e resultados (SADLER, 2001; BERGAMINI, 2009).

Stogdill (1950) define liderança como um processo de influenciar as atividades de um grupo organizado em seus esforços para o estabelecimento e o alcance de metas. Igualmente, Robbins (2005) ressalta que tal fenômeno significa a capacidade de inspirar as pessoas a seguir um determinado rumo, seja no sentido pessoal ou profissional.

Nessa mesma perspectiva, Johann (2013) aponta que a liderança é a capacidade de o indivíduo influenciar positivamente as circunstâncias e as pessoas (colegas, superiores e subordinados), em prol do alcance dos objetivos ou resultados desejados. Tal capacidade exige paciência, humildade, disciplina, respeito e compromisso ao lidar com diferentes pessoas e mediar relações dentro da equipe (SOARES, 2015).

Chiavenato evidencia que:

A liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, principalmente nas empresas e em cada um de seus departamentos e ainda aponta que, o processo de liderança envolve funções complexas como planejamento, avaliação, arbitragem, controle, recompensa, estímulos e até mesmo punições, sempre dosadas de acordo com o ambiente e as situações (CHIVANETO, 2002, p. 197).

Marques et al. (2013) consideram que a liderança também está associada a estímulos, incentivos e impulsos que podem provocar uma motivação nas pessoas. Tal motivação remete às questões mais subjetivas dos seres humanos, que dizem respeito ao que lhes faz sentido e atribui significado.

Em geral, os estudos sobre o tema abordam a capacidade do líder de nortear um grupo de pessoas, motivando seus comportamentos em prol do alcance de um interesse comum, de acordo com uma visão de futuro sustentada num conjunto coerente de

ideias e princípios (HARBORE; JOHNE, 2003; LACOMBE; HEILBORN, 2008), conforme o Quadro 1.

Quadro 1 - Principais Conceitos de Liderança

Autor (es)	Definição
Hemphil & Coons (1957, p.7)	Liderança é o comportamento de um indivíduo quando está dirigindo as atividades de um grupo em direção a um objetivo comum.
Janda (1960, p.35)	Liderança é um tipo especial de relacionamento de poder caracterizado pela percepção dos membros do grupo no sentido de que outro membro do grupo tem o direito de prescrever padrões de comportamento na posição daquele que dirige, no que diz respeito à sua atividade na qualidade de membro do grupo.
Tennenbaum, Wescheler & Massarik (1961, p.35)	Liderança é influência pessoal, exercida em uma situação e dirigida através do processo de comunicação, no sentido de atingir um objetivo específico ou objetivos.
Jacob (1970, p.232)	Liderança é interação entre pessoas na qual uma apresenta informações de um tipo e de tal maneira que os outros se tornam convencidos de que seus resultados serão melhorados caso se comporte da maneira sugerida.
Katz & Kahn (1978, p. 528)	Liderança é o incremento da influência sobre e acima de uma submissão mecânica com as diretrizes rotineira da organização.
Rouch & Behling (1984, p.46)	Liderança é o processo de influenciar as atividades de um grupo organizado na direção da realização de um objetivo.
Fachada (1998)	É um fenômeno de influência interpessoal exercida em determinada situação através do processo de comunicação humana, com vista à conexão de determinado objetivo.
Gomes & Colabs, (2000)	É a capacidade para promover a ação coordenada, com vista ao alcance dos objetivos organizacionais.
Pereira (2000)	É um processo de influência e de desempenho de uma função grupal orientada para a consecução de resultados aceitos pelos membros dos grupos. Liderar é pilotar a equipe, o grupo, a reunião; é prever, decidir, organizar.
Chiavenato (2000)	É uma influência interpessoal exercida em uma dada situação e dirigida por meio do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos. Os elementos que caracterizam são, portanto, quatro: a influência, a situação, o processo de comunicação e os objetivos a alcançar.
Robbins (2004)	Liderança é a capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance dos objetivos. Líderes podem surgir naturalmente no interior de um grupo ou por indicação formal.

Fonte: Adaptado de Bergamini (2009) e Simplício (2012).

Cabe ao líder exercer o seu poder de influência para conduzir os liderados ao alcance dos objetivos comuns, através da avaliação dos motivos e aspirações dos liderados, do estabelecimento e manutenção da relação entre eles (BURNS, 2010). Nesse sentido, o

líder é associado metaforicamente ao piloto que guia e orienta o avião e toda a sua tripulação no curso de uma determinada rota (GANGA; NAVARRETE, 2013).

Por ser um processo coletivo, a liderança é difundida entre os membros de uma sociedade, sendo dependente das interações sociais. Desse modo, constata-se uma influência mútua entre líderes e liderados, ou seja, um líder tanto influencia quanto é influenciado pelo seu grupo (CREVANI; LINDGREN; PACKENDORFF, 2010; RAELIN, 2011; CABRAL; SEMINOTTI, 2012).

Em vista disso, estudar o fenômeno liderança exige a associação da concepção do indivíduo e da sociedade como forma de interpretá-lo em seus diversos ângulos e interseções. Como resultado, pretende-se permitir um entendimento mais amplo das variáveis que influenciam o tema, e levem em consideração o arranjo que articula e explicita tais variáveis no processo de construção de organizações, de uma sociedade e de um conceito de humanidade de fato sustentáveis (SANT'ANNA et al., 2009).

Assim, os estudos que examinam a liderança em nível individual focam as características de personalidade do líder como fator preponderante para o exercício da autoridade, centrando-se na personalidade, em traços, perfil, motivação e em seu estilo de tomada de decisão. Por meio dessas características pessoais, pode-se compreender e definir o que é liderança (MCCLELLAND, 1965).

2.2 Principais conceitos de liderança servidora

A concepção de liderança servidora não é atual, sendo difundida cientificamente pelo autor Robert K. Greenleaf a partir dos anos de 1970, através de seu escrito mais influente *The Servant as Leader* de 1977 (SPEARS, 1996). Através de seu trabalho com as organizações, Robert desenvolveu um novo tipo de modelo de liderança que propõe servir aos outros, incluindo clientes, empregados e a própria comunidade (BENNETT, 2001).

Tal modelo de liderança surgiu da liderança transformacional, e por esse motivo demonstra algumas características relativamente análogas. Ambos estilos enfatizam a importância da admiração e valorização das pessoas, a mentoria, a capacidade de ensinar, a delegação de responsabilidades, poder e autonomia para os liderados. Contudo, a liderança servidora centra-se na figura do líder, que por sua vez, põe em evidência seus subordinados. Essa tendência do líder servidor focar nos subordinados parece ser o fator principal que distingue liderança servidora de liderança transformacional (STONE; RUSSEL; PATTERSON, 2004).

A definição de liderança servidora é servir prioritariamente. O líder servidor faz uma escolha consciente de exercer tal papel, diferenciando-se dos que somente aspiram à liderança (BENNETT, 2001). Para Laub citado por Washington, Sutton e Field (2006) o líder servidor enfatiza o bem a favor dos liderados e não a busca pelos interesses individuais. Assim,

O líder servidor é aquele que serve primeiro [...]. Isso inicia com o sentimento natural de querer servir, de servir primeiro. A escolha

consciente inspira o líder. O líder servo é nitidamente diferente daquele que é um líder primeiro, talvez por causa da necessidade de aplacar o poder de direção anormal ou para adquirir possessões materiais. Para tal, vai ser uma escolha posterior a servir - depois que a liderança é estabelecida. O que busca a liderança primeiramente e o que procura o servir primeiro são dois tipos extremos. Entre eles existem sombras e misturas que fazem parte da variedade infinita do ser humano (GREENLEAF, 1977, p. 27).

Dyck e Schroeder (2005) relacionam a imagem divina à liderança servidora, uma vez que a marca de caráter de Deus é o serviço e que o próprio Jesus não veio para ser servido, mas sim, para servir. E, baseados no estudo bíblico, mostram o estilo de liderança servidora, para transcender, informar e transformar estruturas organizacionais por meio de seus liderados.

Marinho (2006) aponta que a liderança servidora se baseia nos valores intrínsecos da dignidade humana para virar do avesso a visão tradicional e os conceitos populares sobre liderança, recomendando um modelo oposto ao líder como o herói, capaz de resolver sozinho os grandes problemas de uma empresa, como se o líder fosse uma pessoa dotada de poderes mágicos associados ao seu carisma e habilidades superiores.

Para os autores, a liderança servidora desafia o paradigma tradicional de chefia, quebra o mito da hierarquia intocável, propõe aprendizagem como os erros da equipe, busca a opinião e a experiência de todos os níveis da empresa, a fim de que todos sintam que são parte do mesmo time, lutando pela vitória em comum (MARINHO, 2006).

O Quadro 2, a seguir, apresenta uma comparação entre as características do líder tradicional e do líder servidor.

O foco da liderança servidora está antes nos outros do que em si mesmo e no entendimento do papel do líder como servidor. As virtudes identificadas dos líderes servidores são: amor, humildade, altruísmo, visão, confiança, empoderamento e serviço (PATTERSON; REDMER; STONE, 2003).

Blanchard (2011) destaca que os líderes servidores entendem que seu papel é ajudar as pessoas a alcançar suas metas, fazendo a diferença na vida dos colaboradores, e conseqüentemente causando um impacto positivo na organização. Para Washington, Sutton e Field (2006) um líder servidor é alguém que facilita a realização de uma visão partilhada através do desenvolvimento pessoal e capacitação dos liderados.

Corroborando Lino e Silva (2011, p.15) consideram que o líder servidor “dispõe de um perfil diferente que traz para organização um resultado eficaz, pois seu projeto é o desenvolvimento dos talentos integrantes no ambiente organizacional, com a finalidade de alcançar o objetivo, por meio do desenvolvimento e envolvimento das pessoas”.

Quadro 2 - Líder Tradicional x Líder Servidor

Líder Tradicional	Líder Servidor
Motivado pelo desejo de sucesso pessoal	Motivado pelo desejo de servir os liderados
Altamente competitivo e independente	Altamente colaborativo e interdependente
Conhece a política interna da empresa e a usa para a vitória pessoal	Sensível ao que motiva os outros e os capacita a vencer, compartilhando sua visão e metas
Focado na ação rápida	Focado no entendimento mútuo
Confia apenas em fatos, lógica e provas	Usa a intuição e a visão de futura para contrabalançar fatos, lógica e provas
Controla a informação para manter o poder	Partilha a informação e a visão do todo generosamente
Gasta mais tempo dando ordens	Ouve profunda e respeitosamente
Acha que o valor pessoal está no talento individual	Acha que o valor pessoal está em trabalhar colaborando com os outros
Faz questão de ter pessoas-chave para apoiá-lo	Desenvolve confiança entre todos os que participam do processo, e quebra a hierarquia
Ansioso por falar primeiro	Prefere ouvir primeiro e valorizar a opinião dos outros
Usa o poder e a intimidação pessoal para conseguir o que quer	Usa a confiança pessoal e o respeito para construir pontes e fazer o melhor para todos
Lida com os erros procurando um culpado	Torna o ambiente seguro para que todos aprendam como os erros
Usa o humor para controlar os outros	Usa o humor para animar e encorajar os outros

Fonte: Adaptado de McGee-Cooper e Trammell (2002, p.145-146).

Barbuto Jr. e Wheeler (2006) classificam a liderança servidora conforme o Quadro 3.

Quadro 3 - Classificação da Liderança Servidora

Natureza da teoria	Normativa
Papel do líder	Servir os seguidores
Papel do seguidor	Tornar-se mais sábio, mais livre e mais autônomo
Componente moral	Explícito
Resultados esperados	Satisfação do seguidor, desenvolvimento, compromisso com o serviço e melhoria social
Nível individual	Desejo de servir
Nível interpessoal	Líder serve o seguidor
Nível do grupo	Líder serve o grupo para atender às necessidades dos membros
Nível organizacional	Líder prepara a organização para servir a comunidade
Nível social	Líder deixa um legado positivo para a melhoria da sociedade

Fonte: Adaptado de Barbuto Jr. e Wheeler (2006)

A liderança servidora é baseada na premissa de que para trazer o melhor de seus liderados, os líderes contam com uma comunicação de um-por-um para entender as habilidades, necessidades, desejos, metas, potenciais dos indivíduos. Com conhecimento das características e interesses únicos de cada liderado, os líderes, então, auxiliarão os mesmos a alcançar o seu potencial (LIDEN et al., 2008).

Para McGee-Cooper e Trammell (2002) os líderes comprometidos com esse novo paradigma de liderança apresentam cinco atitudes básicas para servir seus liderados: ouvir sem julgar, ser autêntico, constituir comunidade (criação de um clima familiar entre os liderados), partilhar poder (empowerment) e desenvolver as pessoas (possibilitar oportunidades e crescimento profissional e pessoal aos liderados).

Além das atitudes mencionadas por McGee-Cooper e Trammell (2002), os autores Blanchard, Blanchard e Zigarmi (2011) apontam que a humildade sincera é essencial para a atuação de uma verdadeira liderança servidora. Segundo os autores, devido à forte autoestima, os líderes servidores estão dispostos a admitir qualquer fraqueza ou necessidade de ajuda, e a recorrer ao seu pessoal para pedir auxílio em qualquer momento.

Dennis (2004) considera que a liderança servidora se apresenta em cinco dimensões que caracterizam e solidificam a posição do líder servidor, sendo elas: amor (dar valor as pessoas através do interesse sincero - amor moral); empoderamento (dar poder ao liderado, enfatizando o trabalho em equipe e a igualdade); visão (zelar pelos valores, crenças e características individuais); humildade (respeitar os membros da equipe); e confiança (demonstrar credibilidade e necessidade de envolvimento de toda equipe).

2.2.1 Atributos da liderança servidora

Russell e Stone (2002) desenvolveram um modelo prático de liderança servidora, pautado em nove atributos funcionais e onze atributos anexos. Entende-se por atributos funcionais as características efetivas do líder servidor, identificáveis por acionarem a responsabilidade da liderança. São eles:

- a) visão: o foco é o indivíduo da organização. O papel central do líder servidor é estabelecer uma visão estratégica para a organização;
- b) honestidade e integridade: a honestidade trata da veracidade e a integridade se refere a honradez que são fundamentais no processo de influência;
- c) confiança: os líderes devem promover colaboração e confiança, pois as relações de confiança refletem sobre pessoas e também sobre as organizações;
- d) serviço: é o elemento central na liderança servidora, pois a motivação essencial deve ser o desejo de servir;
- e) modelagem: o líder deve ser uma referência ou modelo na forma de um exemplo pessoal visível;
- f) pioneirismo: o líder servidor deve desenvolver a capacidade de influência para persuadir as pessoas em novas direções e propósitos;
- g) apreciar a outros: líderes servidores visivelmente apreciam, valorizam, encorajam e cuidam dos seus liderados;
- h) delegar autoridade: o *empowerment* (concessão de poder) é um elemento central na liderança servidora.

Em adição aos atributos funcionais, têm-se os atributos anexos, ou seja, outras características de acompanhamento identificáveis nessas lideranças (variáveis moderáveis). São elas:

- a) comunicação: principal característica do líder quando se trata da condução de pessoas. Uma comunicação clara é indispensável para o exercício da liderança servidora;
- b) credibilidade: qualidade de levar as pessoas a acreditar ou confiar em alguém ou algo;
- c) competência: líder competente é aquele que está sempre pronto para agir, busca um melhoramento contínuo e conclui as coisas com excelência;
- d) mordomia: ato de gerenciar ou cuidar de algo, posição de confiança e serviço;
- e) visibilidade: é a presença frente ao público, as atitudes e interações do líder com seus liderados;
- f) influência: a capacidade de influenciar as pessoas é o ingrediente primário para a liderança efetiva;
- g) persuasão: a liderança pela persuasão possui a virtude de provocar a mudança mais pelo convencimento do que pela coerção.
- h) ação de ouvir: caminho crítico para os líderes demonstrarem respeito e apreciação pelos outros;
- i) encorajar: ato sincero de cuidado, levanta o moral e faz as pessoas andarem;
- j) ensinar: sua principal função é transmitir e comunicar a visão;

- k) delegação: envolve a delegação de responsabilidade e alimenta a liderança participativa.

Blanchard, Blanchard e Zigarmi (2011) acreditam que tal liderança não é apenas mais uma técnica de gerenciamento, mas sim, um modo de vida para aqueles que têm um coração servidor. Segundo os autores, em organizações dirigidas por líderes servidores, a liderança servidora se torna imposição, e não uma escolha, sendo os subprodutos de tal prática uma melhor liderança, melhores serviços, uma organização de alto desempenho e mais sucesso e significado.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A liderança atual vem se tornando cada vez mais complexa em razão das demandas apresentadas ao líder e aos liderados. Por esse motivo, uma nova visão de liderança destaca a missão de servir as pessoas como o objetivo supremo e a estratégia mais eficaz para desenvolver o capital humano das organizações, denominada Liderança Servidora (MARINHO, 2006).

Considerando esse contexto, o presente estudo objetivou compreender os impactos da liderança servidora nos resultados organizacionais. Tal modelo revolucionário de autoridade propõe a transformação de chefes e gestores em treinadores e mentores capazes de buscar novos caminhos para uma experiência organizacional mais humana, abundante e primorosa.

Os estudos apurados ao longo da pesquisa bibliográfica enfocam a capacidade do líder de conduzir um grupo de pessoas, motivando seus comportamentos em benefício de um objetivo comum. Ademais, ressalta-se que o líder servidor deve buscar a opinião e a experiência de todos os liderados, desenvolvendo a participação dos mesmos em prol de uma governança compartilhada e do progresso de suas equipes.

Em vista disso, constata-se que os impactos da liderança servidora são positivos e saudáveis para os resultados organizacionais. Essa relação se torna evidente na atuação do líder em buscar o bem estar pessoal e profissional de seus liderados, ser servido e não dar ordens. Isso favorece a obtenção de resultados mais eficazes, visto que os mesmos passam a trabalhar mais satisfeitos e entusiasmados, retribuindo a parceria promovida pelo líder servidor.

Desse modo, a liderança servidora apresenta-se como uma necessidade para as organizações que demandam melhores desempenhos e resultados. Assim, a consequência de tal prática, conforme salienta Blanchard, Blanchard e Zigarmi (2011), ocasiona uma melhor liderança, melhores serviços e mais sucesso e significado para as organizações.

REFERÊNCIAS

BARBUTO JR., J. E.; WHEELER, D. W. Scale development and construct clarification of servant leadership. *Group & Organization Management*, v. 21, n. 3, p. 300-326, jun., 2006.

BENNETT, J. L. Trainers as leaders of learning. *Training and Development*, v. 55, p. 43, mar., 2001.

BERGAMINI, C. W. *Liderança: administração do sentido*. São Paulo: Atlas, 2009.

BLANCHARD, K. (Org.). *Liderança de alto nível: como criar e liderar organizações de alto desempenho*. Porto Alegre: Bookman, 2011.

BLANCHARD, K.; BLANCHARD, S.; ZIGARMI, D. *Liderança servidora*. In: BLANCHARD, K. (Org.). *Liderança de alto nível: como criar e liderar organizações de alto desempenho*. Porto Alegre: Bookman, 2011. Cap. 14, p. 245-268.

BURNS, J. M. *Leadership*. New York: Harpercollins Publishers, 2010.

CABRAL, P. M.; SEMINOTTI, N. Os processos grupais desde o paradigma sistêmico-complexo: uma experiência de intervenção recursiva em um grupo de gestores. *Psychologica*, v. 55, n. 3, p. 209-227, 2012.

CHIAVENATO, I. *Construção de talentos: coaching e mentoring*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

CREVANI, L.; LINDGREN, M.; PACKENDORFF, J. Leadership, not leaders: on the study of leadership as practices and interactions. *Scandinavian Journal of Management*, v. 26, n. 1, p.77- 86, 2010.

DENNIS, R. Development of the servant leadership assessment instrument. *Dissertation Abstracts International*. 2004.

DOURADO, M. L. G. Novo enfoque das ciências sociais para estudar o fenômeno da liderança. In: NELSON, R. E.; SANT'ANNA, A. S. *Liderança: entre a tradição e a Modernidade e a Pós-modernidade*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

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

GANGA, F.; NAVARRETE, E. Enfoques asociados al liderazgo eficaz para la organización. *Revista Gaceta Laboral*, v. 19, n. 1, p. 52-77, 2013.

GREENLEAF, R. K. *Servant leadership: a journey into the nature of legitimate power and greatness*. New York: Paulist Press, 1977.

HARBONE, P.; JOHNE, A. Creating project climate for successful product innovation. *European Journal of Innovation Management*, v. 6, n. 2, p. 118-132, 2003.

JOHANN, S. L. *Comportamento organizacional: teoria e prática*. São Paulo: Saraiva, 2013.

LACOMBE, F.; HEILBORN, G. Administração: princípios e tendências. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

LIDEN, R. C. *et al.* Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly*, v. 19, p. 161-177, 2008.

LINO, L. C. J.; SILVA, J. H. Liderança servidora no aspecto do líder servidor com perfil procurado pela organização. FACUNICAMPS, Goiânia-GO: 2011.

MARINHO, R. M. Liderança em teoria e prática. In: OLIVEIRA, J. F.; MARINHO, R. M. (Orgs.). Liderança: uma questão de competência. São Paulo: Saraiva, 2006. Cap. 1, p. 9-22.

MARQUES, E. S. *et al.* A importância do desenvolvimento da liderança. In: X Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 10, 2013, Resende. Anais... Resende: 2013.

MCCLELLAND, D. C. Achievement and entrepreneurship: a longitudinal study. *Journal of Personality and Social Psychology*, v. 1, pp. 389-392, 1965.

MCGEE-COOPER, A.; TRAMMELL, D. From Hero-as-Leader to Servant-as-Leader. In: SPEARS, L.; LAWRENCE, M. Focus on leadership. New York: John Wiley & Sons, Inc., 2002, p. 141-152.

NORO, G. B.; STÜKER, C.; OLIVEIRA, J. H. R. A relação das características inerentes aos perfis de liderança no desenvolvimento do processo *coaching*. *Revista Capital Científico - Eletrônica*, v. 13, n. 1, p. 59-76, 2015.

PATTERSON, K.; REDMER, T. A. O.; STONE, A. G. Transformational leaders to servant leaders versus level 4 leaders to level 5 leaders: the move from good to great. Retrieved March 7, 2003.

RAELIN, J. A. From leadership-as-practice to leaderful practice. *Leadership*, v. 7, n. 2, p. 195-211, 2011.

ROBBINS, P. R. Comportamento organizacional. São Paulo: Pearson, 2005.

RUSSELL, R. F.; STONE, A. G. A review of servant leadership attributes: developing a practical model. *Leadership & Organization Development Journal*, v. 23, n. 3, p. 145-157, 2002.

SADLER, P. Leadership and organizational learning. In: DIERKES, M.; ANTAL, A. B.; CHILD, J.; NONAKA, I. Handbook of organizational learning and knowledge. New York: Oxford University Press, 2001. Cap. 18, p. 415-427.

SANTANNA, A. S. *et al.* Liderança: afinal o que pensam acadêmicos brasileiros sobre o tema?. In: II Encontro Nacional de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho - EnGPR/ANPAD, 2009, Curitiba. Anais... ANPAD: 2009.

SIMPLÍCIO, D. F. Z. Maturidade, liderança, produtividade e a inter-relação: um estudo em Pernambuco. Dissertação de Mestrado. Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração da Faculdade Boa Viagem. Recife/PE: 2012.

SOARES, M. T. R. C. (Org.). Liderança e desenvolvimento de equipes. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

SPEARS, L. Reflections on Robert K. Greenleaf and servant leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, v. 17, n. 7, p. 33-35, 1996.

STOGDILL, R. M. Leadership, membership and organization. *Psychological Bulletin*, v. 47, p. 1-14, 1950.

STONE, A. G.; RUSSELL, R. F. e PATTERSON, K. Transformational versus servant leadership: a difference in leader focus. *Leadership & Organization Development Journal*, v. 25, n. 4, p. 349-361, 2004.

VERGARA, S. C. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. São Paulo: Atlas, 1997.

WASHINGTON, R. R.; SUTTON, C. D.; FIELD, H. S. Individual differences in servant leadership: the roles of values and personality. *The Leadership & Organization Development Journal*, Bradford, v. 27, n. 8, p. 700-716, 2006.