

CAPÍTULO 1

O PAPEL DO LÍDER SERVIDOR NO ENGAJAMENTO E MOTIVAÇÃO DE ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS

João Carlos Alves da Costa

joaocarlosalvesdacosta@gmail.com

MBA Executivo em Liderança e Gestão Organizacional

São José do Rio Preto, 30 de Novembro de 2022.

RESUMO

O presente artigo busca identificar papel do Líder Estilo Servidor no Engajamento e Motivação de Organizações sem fins Lucrativos, conceituando se o líder tem um papel decisivo na motivação e engajamento da Equipe deste tipo de organização, visto que nas organizações corporativas o salário é fator importante no engajamento e motivação, não decisivo, mas parte na geração de engajamento e motivação; Discutir o impacto deste papel do líder nas organizações sem fins lucrativos; Analisar os fatores de relação motivacional e de engajamento entre líder e liderados e quais atributos, características, aptidões, conhecimentos (técnicos e teóricos) o líder deve possuir para tornar-se ferramenta neste processo.

PALAVRAS-CHAVE: Liderança Servidora. Motivação. Voluntariado

INTRODUÇÃO

O mercado internacional tem passado por grandes mudanças nos últimos anos com o advento da globalização, o que tem contribuído na intensificação dos negócios e comercialização dos mais diversos produtos e serviços entre os países, elevando o nível competitivo do mercado. Além disso, diversas organizações sem fins lucrativos também possuem os mais variados tipos de liderança.

Na visão de Pires e Macedo (2006), esse cenário de mudanças no mercado mundial, exige que as organizações sejam, a cada dia, mais competitivas. Essas transformações criam um ambiente complexo, onde os avanços tecnológicos e científicos mudam valores, comportamentos e conceitos que orientam a vivência dentro das organizações fonte.

Algumas variáveis são capazes de influenciar os resultados nas organizações: as pessoas, processos e filosofia. Os processos são baseados na filosofia da empresa e são utilizados pelas pessoas para obterem os resultados esperados (SANTOS, *et al.*, 2001). Já Campello e Oliveira (2004), afirmam que a maneira como os colaboradores trabalham, os processos que

utilizam e suas estratégias atuam diretamente na busca pelos resultados esperados.

Considerando a grande importância do capital humano para as organizações, cabe à liderança desenvolver políticas organizacionais que visam à valorização de seus colaboradores e à manutenção de um clima organizacional que proporcione o bem-estar de todos. Assim, cabe ao líder designar uma visão precisa dos objetivos da empresa e promover e tornar conhecida a realidade, levando os colaboradores a dar o melhor de si, alavancando os resultados. É do líder a responsabilidade de criar um ambiente motivacional propício, estabelecendo boas relações na organização de forma que a equipe desenvolva suas atividades com maior eficiência, evitando um clima organizacional prejudicado que poderá gerar resultados negativos para a organização (CARVALHO; MELO, 2008).

Apesar deste consenso na literatura sobre o papel do líder nas organizações, há também um tipo de liderança que se sobressai a estas características, a liderança servidora. A evolução dos conceitos demonstra que os estudos sobre as características da liderança tem buscado explicá-la e diferenciá-la de outros fenômenos organizacionais. Os novos tipos de liderança direcionam os estudos para comportamentos simbólicos do líder, como: estimulação intelectual, sentimentos emocionais, atenção individualizada, valores morais, emissão de mensagens inspiradoras e visionárias (AVOLIO e GARNER, 2005; AVOLIO *et al.*, 2009).

De acordo com Silva (2014), a teoria da liderança servidora concentra-se na ideia de que no topo da hierarquia ou sistema estão os funcionários e que a principal prioridade de um gerente ou líder é atendê-los. A liderança servidora baseia-se na ideia de que a autoridade é mais importante do que o poder, e que o foco em capacitar e elevar os outros, em vez do ganho pessoal, é fundamental para o sucesso de todos.

A liderança servidora é usada em todo o mundo e tem raízes na filosofia oriental e ocidental. Esse estilo de liderança é usado em diferentes organizações, grandes e pequenas, também em todo o mundo. Embora não seja amplamente adotado, muitas organizações obtiveram grande sucesso ao utilizar a liderança servidora.

Talvez nunca tenha havido um momento mais importante para chamar a atenção da ampla discussão sobre liderança para o estilo de liderança servidora. As listas de razões potenciais para tal mudança são muitas. Em primeiro lugar, é preciso pouco mais do que uma breve leitura das manchetes do noticiário diário para reconhecer que o mundo está mergulhado em uma crise de liderança. Em segundo lugar, a liderança tornou-se cada vez mais difícil, complexa e multifacetada para organizações de todos os tipos em todo o mundo, trazendo assim novas questões e desafios em relação ao “melhor” tipo de líder, que ironicamente fez pouco mais do que obscurecer a discussão abrangente sobre liderança (GANDOLFI; STONE, 2016). Além disso, apesar do corpo significativo de literatura sobre liderança, continua a

ser um dos fenômenos de negócios mais incompreendidos até o momento (GANDOLFI, 2016).

Embora tenha havido pesquisas substanciais, conclusas e autenticadas com relação ao que agora são considerados estilos dominantes de liderança aceita, como democrático, transacional e liderança transformacional, há muito pouca pesquisa sobre liderança servidora por meio de comparação real (GANDOLFI, *et al.*, 2017). Robert Greenleaf (1970) trouxe a liderança servidora para o centro das atenções corporativas, mas não sem resistência e muito ceticismo, pois levou quase trinta anos para começar a atrair qualquer atenção significativa de especialistas e acadêmicos de liderança (GANDOLFI, *et al.*, 2017). Nesta conjuntura, em meio à tentativa de entender a liderança em si, é imperativo entender simultaneamente o que é a liderança servidora e o que não é, como um meio de fazer um caso convincente para sua aplicação ao lado de outros estilos de lideranças aceitas.

OBJETIVOS

Objetivo Geral

Identificar o papel do Líder Estilo Servidor no engajamento e motivação de organizações sem fins lucrativos.

Objetivos específicos

- Conceituar liderança e seus estilos;
- Abordar sobre o líder servidor e o papel deste líder nas organizações sem fins lucrativos e na motivação; e
- Analisar os fatores de relação motivacional e de engajamento entre líder e liderados e quais atributos, características, aptidões, conhecimentos (técnicos e teóricos) o líder deve possuir para tornar-se ferramenta neste processo.

Justificativa

Discutir sobre o Papel do Líder Estilo Servidor no Engajamento e Motivação de Organizações sem fins Lucrativos justifica-se ao não haver o fator, incentivo financeiro, como motivador e ferramenta de engajamento nas equipes, em prol de objetivos traçados, de metas, e continuidade dos trabalhos. Assim, é possível notar que o papel do Líder Estilo Servidor no Engajamento e Motivação de Organizações sem fins Lucrativo pode impactar direta ou indiretamente no desempenho de equipes na busca de atingimento de metas, e alinhando a visão e objetivos da organização; através de conhecimentos teóricos, técnicos e ferramentas, que tornem o líder o exemplo, e aquele que será o maestro da orquestra eficaz e engajada, motivada para atingimento de objetivos comuns da organização.

Metodologia

Buscando o desenvolvimento dos objetivos elencados de forma consistente de comparação e explicação, o trabalho se baseará em pesquisa descritiva e adota-se como metodologia uma abordagem qualitativa, usando como base estudo exploratório de conteúdo de obras de autores diversos e uma compilação e revisão bibliográfica que proponha maior aprofundamento sobre o trabalho pesquisado. A pesquisa de fontes secundárias para a abordagem do presente trabalho será realizada tendo como conteúdo publicações relacionadas aos conceitos-chave de análise. Toma-se como principal autor relacionado ao conteúdo, Robert K. Greenleaf, cujo conceito de Liderança Servidora é abordado em suas principais obras.

Outros autores serão abordados e citados, no objetivo de mostrar e abordar uma análise mais profunda de ideias relativas ao assunto sobre a Liderança Servidora como fator de motivação e engajamento do ser humano tão fundamental e importante nas organizações sem fins lucrativos, elemento central deste trabalho

LIDERANÇA

Na abordagem clássica da administração a liderança era considerada uma maneira de dominação ou controle, onde a tarefa do líder era determinar e fazer cumprir preceitos de desempenho, visando o cumprimento dos objetivos organizacionais. Já na Teoria das Relações Humanas o líder passou a ser visto como um elemento essencial para o sucesso de uma organização, considerados os agentes de mudanças e facilitadores do alcance dos objetivos junto a seus colaboradores, gerando oportunidades para o crescimento e aperfeiçoamento pessoal (CHIAVENATO, 2004).

Na visão de Hersey e Blanchard (2007), a liderança é um processo que pode influenciar as atividades dos indivíduos ou grupo na busca por alcançar um objetivo em uma determinada situação. Já Robbins (2005) define a liderança como capacidade de um indivíduo de influenciar um grupo com o objetivo de atingir metas, podendo ser em todos os cargos de uma organização.

Embora haja muita discordância em relação ao que realmente é a liderança, o único ponto em comum que pode ser encontrado em praticamente toda a literatura existente sobre liderança é que esta é importante. Embora este ponto possa parecer bastante óbvio, não deve ser perdido por nós. A razão é que quando a liderança é ineficaz, ausente ou tóxica, o resultado é que pessoas, organizações, comunidades e até sociedades inteiras são impactadas, às vezes das formas mais devastadoras (GANDOLFI; STONE, 2016).

Um grande líder pode construir uma equipe de trabalhadores que terá sucesso. Um líder está focado na dinâmica da equipe no trabalho, além de liderar essa equipe para produzir bons resultados. Um líder é mais do que um

gerente, na medida em que ele inspira confiança e ideias dentro de sua equipe. Aprender a se tornar um grande líder levará tempo e trabalho. Cada líder desenvolverá sua própria estratégia dentro de sua empresa, mas muitas das qualidades serão as mesmas.

A definição de liderança vem passando por importantes transformações, se adaptando à realidade humana dentro das organizações e sua finalidade. Segundo Maximiano (2007, p. 407), “à medida que o estudo da liderança evoluiu, ampliaram-se e criaram-se outras formas de se referir aos dois estilos básicos de liderança: a orientada para tarefa e a orientada para pessoas”.

Estilo de líder

Cada líder pode apresentar um estilo diferente de ser. Esses estilos “são circunstanciais, uma vez que não há padrão a ser seguido, variando de acordo com a personalidade do indivíduo ou com a circunstância” (MACHADO; GOULART, p. 267). Os principais estilos de líderes citados por Maximiano (2002) e Chiavenato (1999) são: líder liberal, líder democrático e líder autocrático, o que pode ser influenciado pelo nível de maturidade dos funcionários da organização.

O Líder Liberal, conhecido também como *Laissez-Faire* tem sua liderança caracterizada por uma situação em que os liderados têm total liberdade para tomar decisões, quase independentes do líder, onde o grupo decide sobre a divisão e execução das tarefas e na configuração do quadro de colaboradores quanto ao local de trabalho. O líder liberal não investe na função e tem sua participação limitada dentro da organização (FACHADA, 2003).

Na liderança do líder democrático, toda tarefa a ser realizada será objeto de discussão e de decisão de todos os envolvidos, onde todos são livres para trabalhar com os colegas que quiserem, cabendo a todos a responsabilidade pela condução das atividades. O líder democrático discute com todos os elementos os critérios de avaliação e participa de todas as atividades do grupo (PILETTI, 2001).

Já o líder autocrático traça o esboço de sua liderança sem a participação do grupo, determinando sozinho as técnicas para a execução das tarefas. Neste estilo de liderança, o líder é considerado inflexível e dominador, influenciando negativamente no clima organizacional, causando mal-estar na organização. Sua postura é diretiva, dando instruções sólidas e não aceita a criatividade dos outros colaboradores. Essa liderança pode trazer consequências relacionadas com a ausência de espontaneidade e de iniciativa, e pela inexistência de qualquer amizade no grupo, produzindo maior quantidade de trabalho (FACHADA, 2003).

Além desses estilos de liderança alguns autores citam ainda a Teoria da Liderança Situacional, onde o foco principal é o comportamento do líder em relação ao liderado. Na visão de Hersey e Blanchard (1986), a Liderança

Situacional é baseada na relação entre a quantidade de orientação e direção que o líder proporciona, a quantidade de apoio socioemocional e o nível de maturidade dos subordinados no desempenho de uma tarefa, função ou objetivo específico.

Independente da forma de liderança que o líder possua, ele sempre deve cumprir seu dever de envolvimento dos liderados, conduzindo-os ao cumprimento da tarefa, como sua principal tarefa. A escolha do tipo de liderança deve ser feita em acordo com as circunstâncias e situação. A atividade principal de um líder é gerar mudanças nas organizações onde atuam, onde sua ação deve ser pautada com base em três dimensões: determinar a direção estratégica da organização, comunicar essas metas aos recursos humanos e criar motivação nos colaboradores para que essas metas sejam cumpridas (KOTTER, 2000).

Toda organização precisa de um líder para se comprometer com um desafio, traduzindo isso em produtividade, compartilhando uma certa visão de futuro. De acordo com Kouzes e Posner (2013), existem cinco práticas de líderes exemplares: desafiam o processo, estimulam uma visão compartilhada, modelam o caminho, incentivam o coração e permitem que outros atuem.

Existem inúmeras definições de liderança. No entanto, uma compreensão adequada de por que a liderança é crucial e significativa e por que o estilo de liderança escolhido é tão importante, torna-se particularmente valioso para introduzir definições de trabalho e estilo de liderança.

Gandolfi (2016) afirma que a combinação de cinco componentes torna uma potente definição de trabalho de liderança: (i) deve haver um ou mais líderes, (ii) a liderança deve ter seguidores, (iii) deve ser orientada para a ação com um legítimo (iv) curso de ação, devendo haver (v) metas e objetivos.

Um líder é uma ou mais pessoas que selecionam, equipam, treinam e influenciam um ou mais seguidores que possuem diversos dons, habilidades e habilidades e foca o(s) seguidor(es) na missão e nos objetivos da organização, fazendo com que o(s) seguidor(es) gastem energia espiritual, emocional e física de forma voluntária e entusiástica em um esforço coordenado e concentrado para alcançar a missão e os objetivos organizacionais (WINSTON; PATTERSON, 2006, p. 7).

Winston e Patterson (2006) fornecem uma definição no que se refere aos componentes necessários para definir a liderança, conforme indicado acima. Além disso, esta definição fornece uma demonstração inequívoca de que a liderança não é unidimensional. Em vez disso, a liderança requer uma compreensão profunda sobre o papel das pessoas no sucesso final da missão e visão da organização (GANDOLFI; STONE, 2016). Isso ajuda a mover a liderança de um domínio teórico para um espaço muito tangível e

pragmático, dando espaço para explorar os estilos de liderança e como eles se conectam a uma definição como essa.

Entendendo a liderança efetiva

Antes de abordar especificamente a liderança servidora, é importante observar os princípios da liderança eficaz. O primeiro são dois princípios orientadores, (I) praticamente todo mundo tem alguma capacidade para formar relacionamentos de liderança e (II) os líderes são feitos e não nascem (GANDOLFI, 2016).

Enquanto algumas pessoas nascem com qualidades inatas e atributos de caráter que impulsionam e/ou aceleram sua jornada de liderança, a grande maioria das pessoas vivem em uma realidade prática onde suas habilidades de liderança devem ser intencionalmente cultivadas para atingir seu potencial máximo de produção de liderança. Tal cultivo não pode acontecer sem relacionamentos (MELO; OLIVEIRA, 2015).

Kouzes e Posner (2007) produziram algumas das pesquisas mais confiáveis sobre o tema da eficácia da liderança e chegaram a cinco atributos principais. Estes são; (I) modelar o caminho, (II) inspirar uma visão compartilhada, (III) desafiar o processo, (IV) capacitar os outros a agir, e (V) encorajar o coração. A compreensão desses elementos da liderança eficaz fornece um contexto crítico para explicar por que uma exploração mais profunda da liderança servidora é necessária no clima de liderança de hoje.

Integridade é a prática de ser honesto e mostrar uma adesão consistente e intransigente a fortes princípios e valores morais e éticos. Integridade é considerada como honestidade, veracidade e precisão nas ações de alguém. Quando os líderes alcançam posições de liderança, eles aspiram manter essa posição. Para manter-se no emprego e incorrer no sentimento de satisfação no trabalho, percebe-se que precisam possuir conhecimentos eficientes sobre as atribuições do cargo e implementar as características de honestidade e integridade (BROWN; TREVIÑO, 2006).

Essas características se concentram em transmitir informações factuais. Mesmo que a informação factual não seja reconfortante, ainda assim os líderes formam o ponto de vista de que serão verdadeiros e honestos ao longo de seus trabalhos com os outros indivíduos. Portanto, é amplamente compreendido que as características de honestidade e integridade são valiosas e significativas para aumentar a eficácia nas funções de liderança.

LIDERANÇA SERVIDORA

Quando se fala em estilos de Liderança, a liderança Servidora tem um destaque singular. Existe uma vasta literatura ou bibliografias sobre o assunto, e há muitas similaridades entre os assuntos e as abordagens são reais entre os autores, talvez falando da mesma coisa, mas de maneira diferentes, mas com o mesmo entendimento e intuito.

Em suas obras, Greenleaf discute a necessidade de uma abordagem melhor para a liderança, que coloca o servir aos outros, incluindo funcionários, clientes e comunidade, como a prioridade número um. A liderança servidora enfatiza o aumento do serviço aos outros, uma abordagem holística do trabalho, promovendo um senso de comunidade e o compartilhamento do poder na tomada de decisões (GANDOLFI *et al.*, 2017).

Contexto histórico da Liderança Servidora

A liderança servidora remonta a milhares de anos. Muitas monarquias antigas haviam amplamente reconhecido que a liderança era para o serviço do povo e do país (SENDJAYA; SARROS, 2002). Num contexto mais moderno, Robert K. Greenleaf revigorou a noção de líder servidor. Greenleaf cunhou pela primeira vez a expressão "liderança servidora" em seu ensaio de 1970, "O servidor como líder". No entanto, é uma abordagem que as pessoas usam há séculos. A liderança servidora não é um estilo ou técnica de liderança como tal. Em vez disso, é uma maneira de se comportar adotado ao longo prazo (GREENLEAF, 1970).

Embora em alguns círculos a liderança servidora seja falsamente assumida como um paradigma cristão, a liderança servidora influenciou e foi influenciada por muitas culturas ao redor do mundo (GANDOLFI, *et al.*, 2017). Winston e Ryan (2008) postulam que os ensinamentos de Confúcio são semelhantes em construção à liderança servidora e algumas das construções da liderança servidora aparecem na Dinastia Zhou (111 - 249 a.C.). A liderança tribal tradicional da cultura beduína-árabe também se alinhou com o conceito de liderança servidora, pois esperava-se que esses líderes fossem altruístas e enfatizassem as necessidades da família e dos convidados acima das suas (HIRSCHY, *et al.*, 2012).

Um dos exemplos mais bem registrados de liderança servil é derivado dos ensinamentos de Jesus Cristo entre a cultura judaica há quase dois mil anos. Sendjaya e Sarros (2002, p. 58) afirmam que Jesus foi o primeiro a "introduzir a noção de liderança servidora no esforço humano cotidiano". Esse ensinamento era paradoxal há dois mil anos e, em muitos aspectos, ainda apresenta um enigma hoje, pois a noção do líder como um servo parece nada menos que um oxímoro.

No século 20, Mahatma Gandhi e Martin Luther King Jr. servem como exemplos proeminentes de liderança servil. Embora sejam ligeiramente anteriores à descrição de Greenleaf (1970) do líder servidor, as supostas dez características da liderança servidora (SPEARS, 2004) existem em ambos os exemplos. Spears (2004) esclarece a definição de Greenleaf de liderança servidora, apresentando dez características salientes - ouvir, empatia, cura, consciência, persuasão, conceituação, previsão, mordomia, compromisso com o crescimento das pessoas e construção de comunidade (GANDOLFI *et al.*, 2017).

A introdução de Spears (2004) desse modelo característico reacendeu o estudo sistemático da liderança servidora no século XXI. Apesar de sua introdução como um estilo de liderança organizacional há quatro décadas e mais de dez anos de trabalho empírico, a liderança servidora permaneceu no estágio inicial de desenvolvimento teórico (LIDEN, *et al.*, 2014).

Características da Liderança Servidora

A liderança autêntica e a liderança espiritual foram recentemente propostas no século 21 e antes consideradas uma nova tendência em tempos de mudança. As apresentações de uma liderança servidora incluem orientação para o serviço, visão global e atenção espiritual e moral. Comparada com a liderança transformacional, a liderança servidora mostra a essência da tendência de servir os funcionários da linha de frente. De acordo com Barbutto e Wheeler (2006), a liderança servidora é servir à equipe, mas, ao contrário, a liderança transformacional é motivar a equipe a atingir os objetivos organizacionais.

Em comparação com a liderança autêntica, Avolio e Gardner (2005), apontam que ambos estão cientes da importância da visão moral positiva, autopercepção, autocontrole e imagem positiva, e ambos se preocupam com o desenvolvimento da carreira do pessoal. Mas diferente da liderança autêntica, o espírito é uma importante fonte de motivação para os líderes servidores. O conceito de liderança servil está além da liderança espiritual. O comportamento de liderança servidora é em nome da mais alta forma de compromisso do líder com a equipe.

Os pesquisadores apresentam sua própria estrutura de modelo para medir a liderança servidora. Sendjaya *et al.* (2008) propuseram um modelo hexadimensional de liderança servidora, são eles: subordinação voluntária, eu autêntico, relacionamento pactual, moralidade responsável, espiritualidade transcendente, influência transformadora. Liden (2008) propôs um modelo de sete dimensões que consiste em capacitar, ajudar os subordinados a crescer e ter sucesso, colocar os subordinados em primeiro lugar, cura emocional, habilidades conceituais, criação de valor para a comunidade e comportamento ético. O modelo de oito dimensões de Dirk van Dierendonck (2011) inclui empoderamento, humildade, resistência, autenticidade, perdão, coragem, responsabilidade e mordomia.

Uma combinação de suposições filosóficas, bem como evidências tangíveis e empíricas, sugere que a liderança servidora não apenas “funciona”, mas pode ser considerada eficaz e desejável. A liderança servidora funciona porque incorpora um elemento comprovado de liderança eficaz. Ainda assim, a liderança eficaz não é linear nem é uma forma unidirecional de comunicação ou evento. Pelo contrário, é altamente interativo (NORTHHOUSE, 2007). A noção de liderança como um

relacionamento de mão dupla torna muitos estilos de liderança arcaicos ineficazes.

A liderança servidora está sendo cada vez mais vista como o estilo de liderança mais interativo quando se trata de engajamento líder/seguidor. Isso se deve ao fato de que a ênfase principal para atingir os objetivos organizacionais é baseada em servir os seguidores encarregados de alcançá-los.

Manby (2012) e Stone (2015) sugerem que quando a liderança servidora é aplicada corretamente com as devidas intenções, ocorre uma forma autêntica e natural de reciprocidade entre o líder e o seguidor, aumentando assim o engajamento da força de trabalho e melhorando o desempenho organizacional (GANDOLFI; STONE, 2017).

Embora o fracasso da liderança moral e ética seja plausível em uma empresa liderada por servidores, a liderança servidora atua como a melhor proteção contra esses tipos de falhas com base no que sabemos sobre o fenômeno até o momento. Do ponto de vista do seguidor, a força de trabalho de hoje está muito distante dos dias de segurança no emprego, planos de pensão e incentivos patrocinados pelo empregador que foram disponibilizados prontamente há uma ou duas gerações de força de trabalho. Finalmente, Collins (2001, p. 21) identificou um líder de nível 5 que “combina extrema humildade pessoal com intensa vontade profissional”. Até o momento, a liderança servidora é o único estilo que exige prescritivamente a humildade pessoal como uma das chaves para uma implementação bem-sucedida.

Há uma mudança no comportamento dos chefes burocratas, que deixaram de ser apenas gestores que impõem ordem, para um líder de atitude criativa e inovadora que gera debates amplo e profundo nas organizações (SYROIT; LODEWIJKX, 1997). São atitudes necessárias para o líder em valorizar as pessoas e organizações para tomada de decisão.

Conforme Morgan (2022): A palavra “servidor” remonta ao século XIII e deriva da palavra anglo-francesa servir, que significa prestar serviço ou ser útil. A mentalidade de servidor está entre as mais valiosas para os líderes, é por isso que continuamos ouvindo falar do conceito de liderança Servil. Ser líder não significa poder se sentar no topo da pirâmide e dizer a todo mundo o que fazer. Significa estar na base da pirâmide e ajudar a escorar todo mundo. Doug Devos, presidenta da Anway, que emprega cerca de 20 mil pessoas, faz a colocação bastante simples e comovente: “Liderança é servir aqueles ao redor de modo a ajudá-los a ser melhor que possam ser e, portanto, atingir os resultados esperados de nossa organização ou equipe”.

Segundo Stephen Covey (1994, p. 164): Caracterizam os verdadeiros Líderes (...) Estão voltadas para o serviço. Aqueles que se esforçam para pautar suas ações em princípios encaram a vida como uma missão e não como uma carreira. As fontes em que se nutrem os armam e preparam para o serviço.

Para Hunter (2004, p. 27), o papel do líder servidor é parecido com o do maestro de uma orquestra. Podemos lhe ensinar a teoria da música e a tocar um instrumento musical. Mas quem possui a habilidade para juntar tantos músicos diferentes e fazê-los tocar a música com harmonia? Quem os leva a tocar em uníssono? Quem é capaz de proporcionar essa habilidade ao grupo?

Robert K. Greenleaf (1970) destaca as características principais de um líder Servidor, tais como: Valoriza ideias e opiniões; Desenvolve outros líderes; Importa-se em ajudar os outros; Encoraja outras pessoas; Comunica com persuasão; Pensa a longo prazo; É totalmente Humilde. Robert K. Greenleaf (Servant-Leadership), continua: O líder servidor serve primeiro. Este tipo de liderança começa com um desejo natural de servir. É uma escolha consciente que leva a pessoa a querer liderar. O melhor teste para a liderança servidora é verificar se o liderado (quem foi servido) cresceu como ser humano; aqueles que foram servidos (liderados) se tornaram mais saudáveis, inteligentes, livres, mais autônomos, mais propensos a também se tornarem servidores? (GREENLEAF. 1970, p. 1).

Neste aspecto os Líderes servidores precisam desenvolver em si características e habilidades que os tornarão hábeis em influenciar pessoas e são aspectos aprendidos e desenvolvidos. A construção de um caráter deve ser a busca incessante de um verdadeiro líder. Fazer-se a si mesmo perguntas e a outros sobre você e corrigir desvios de caráter que ainda precisem ser melhorados e aprimorados.

Márcia Rizzi e Zuldene Cipriano (2021) abordam o aspecto que o líder deve “buscar feedback”, buscando seus pontos fortes na visão dos que lhe dão apoio, assim como, seus pontos a melhorar.

Covey (1994) explica: Qualquer relação deve começar a ser construída em nosso interior, dentro do nosso círculo de influência, nosso próprio caráter. À medida que nos tornamos independentes, proativos, orientados por princípios corretos, impulsionados por valores e capazes de organizar e executar, focalizando prioridades em nossas vidas com integridade, conseguiremos nos tornar interdependentes: capazes de estabelecer relacionamentos duradouros, ricos e produtivos com outras pessoas. (...) A abordagem de dentro para fora diz que as vitórias particulares precedem as públicas, que fazer e manter promessas perante nós mesmos precede o fazer e manter promessas perante os outros.

Covey (1994), em seu famoso livro: “Os 7 Hábitos das pessoas altamente eficazes”, fala de características que o Líder tem que desenvolver para que consiga com que as pessoas se engajem no objetivo comum de uma organização, família, igreja e casamento. Todos os 7 hábitos precisam ser desenvolvidos e praticados no dia-dia, para nos tornar verdadeiros líderes e líderes Servidores:

Um líder servo deve atender às necessidades dos seguidores e ajudá-los a tornarem-se mais saudáveis, mais sábios e mais dispostos a aceitar suas

responsabilidades. O serviço inclui nutrir, defender e capacitar os seguidores. É somente compreendendo os seguidores que o líder pode determinar a melhor maneira de atender às suas necessidades. Os líderes servos devem ouvir os seguidores, aprender sobre suas necessidades e aspirações e estar dispostos a compartilhar sua dor e frustração. O líder servo deve capacitar os seguidores em vez de usar o poder para dominá-los. A confiança é estabelecida por ser completamente honesta e aberta, mantendo ações consistentes com os valores e mostrando confiança nos seguidores (YUKL, 2013, p. 349).

Nota-se que se tornar um líder e um líder servidor carece de um esforço diferenciado, que pode implicar em exercício e dedicação de uma vida inteira. O estudo dedicado sobre o assunto e sua aplicação no dia a dia, vão se incorporando na vida como um novo hábito e um novo paradigma, que vem da mudança de caráter e visão de mundo. Somos seres em constante aprendizado, e se aprende de maneira mais eficaz, praticando os conteúdos assimilados pelo estudo dedicado e constante. “Nunca parar de aprender”.

Este estilo e liderança adequa-se às necessidades do mundo atual, sendo altamente aplicável a todas as organizações.

Exemplos de Liderança Servidora

Um dos maiores exemplos de Liderança Servidora foi personificado no Salvador Jesus Cristo. Hunter (2006 p. 42) afirma:

Por que escolhi Jesus? Por uma questão muito pragmática. Se liderança tem a ver com influência – e sabemos que tem -, desafio qualquer um a indicar um ser humano na história do mundo mais influente do que Jesus. (...) No livro de Mateus, no Novo Testamento, Jesus faz uma declaração definitiva sobre a liderança. A passagem foi interpretada de várias maneiras, mas o fundamental é que Ele diz que qualquer um que deseje ser o líder deve primeiro servir. Se você quer liderar, deve servir. (...) Jesus falava sobre liderar com autoridade. Em essência, Ele dizia que, se alguém quisesse influenciar as pessoas do pescoço para cima, então deveria servir, ou seja, sacrificar-se e procurar o bem maior de seus liderados. A influência deve ser adquirida, não há atalhos (HUNTER, 2006, p.42).

O Presidente Kimball ensinou:

Jesus confia em Seus seguidores o suficiente para partilhar Seu trabalho com eles a fim de poderem crescer. Essa é uma das maiores lições de Sua liderança. Se

afastarmos as outras pessoas para que o trabalho seja realizado mais depressa e perfeitamente, pode ser que a tarefa seja feita, sem dúvida, mas desprovida do tão importante desenvolvimento e progresso dos seguidores. (...)

Jesus ensinava verdades e dava tarefas que se adequavam à capacidade de cada um. Ele não as subjugou com mais do que eram capazes de suportar, mas deu-lhes o suficiente para que expandissem a alma” (KIMBALL, p. 6)

As pessoas raramente pensam em um líder como sendo um servo. Mas o Salvador ensinou, por meio de suas palavras e exemplo, que os líderes devem servir às pessoas que lideram. Ele disse aos Doze: “E, qualquer que entre vós quiser ser o primeiro, seja vosso servo”. (Mateus 20:27) Quando estamos a serviço das pessoas, estamos a serviço do Senhor (Ver Mateus 25:31–40; Mosias 2:17.)

Jesus deu o exemplo maior do Mestre como servo quando se dispôs a lavar os pés dos 12 discípulos. Imaginemos as circunstâncias daquela época em que eles andavam de sandálias com pés sujos e ele se sujeitou a fazer algo talvez impensável e inimaginável para qualquer um que se autointitulasse ou fosse chamado de líder. Transmitindo assim a mensagem que o Mestre deveria servir os liderados. Ele realmente é o exemplo maior, seu exemplo ainda ecoa há mais de 2.000, sendo um padrão a ser seguido para todos aqueles que querem servir e serem ou se tornarem líderes.

Ao chamar seus discípulos nas Américas, em 3 Nefi 12: 01 Jesus os instruiu da seguinte maneira: “Bem-aventurados sois vós, se derdes ouvidos às palavras destes doze que escolhi dentre vós para exercer o ministério junto a vós e ser vossos servos;

Outro exemplo de escritos Sagrados que gostaria de destacar é o exemplo do Rei Benjamin. Antes de sua morte, convocou todos os seus súditos e fez um maravilhoso discurso, ensinando sobre o Serviço. Todos com suas famílias se congregaram na frente do Templo e de cima de uma torre lhes dirigiu suas palavras. Em Mos.2:11-16: “(...)fui guardado e preservado por seu incomparável poder para servir-vos com todo o poder, mente e força que o Senhor me concedeu. Apesar de sua posição, demonstrou que era um servo de seu povo e continua nos ensinando: Mos. 2:17 “E eis que vos digo estas coisas para que aprendais sabedoria; para que saibais que, quando estais a serviço de vosso próximo, estais somente a serviço de vosso Deus”.

Todos esses aspectos, por fim, contribuem para que seja conquistada a autoridade moral (força de caráter), que é a obtenção de influência por meio do seguimento de princípios, a qual “é alcançada servindo, sendo prestimoso, contribuindo. O poder e a supremacia moral emergem da humildade, em que o maior se torna servidor de todos. A

autoridade moral ou grandeza primordial é alcançada mediante o sacrifício” (COVEY, 2005, p. 298).

Todo o sacrifício do líder servidor, contudo, é alimentado por um grande propósito abrangente: atender às necessidades humanas. Afinal, sem ir além e atender às necessidades humanas, o líder não expande nem desenvolve realmente sua liberdade de escolha como poderia. O líder cresce mais, pessoalmente, quando se doa aos outros. Os relacionamentos melhoram e se aprofundam quando o líder tenta servir sua família, outra família, uma organização, uma comunidade ou outra necessidade humana (COVEY, 2005).

O ser humano para ser motivado e engajado em uma meta e objetivo, dever ser conhecido em todos os seus aspectos, físico, mental, emocional e espiritual. Tudo é um conjunto sem desassociação. Para o Líder Servidor ajudar os liderados a alcançar o ápice de suas capacidades ele deve ter em mente a pessoa como um todo e completar as lacunas que houver para que as pessoas sejam instrumentos de transformação. Foi isso que Jesus Cristo fez e os grandes líderes devem procurar fazer.

Rego, Souto e Cunha (2007) apontam que:

As pessoas, em maior ou menor grau, têm necessidades espirituais, desejam realizar trabalho com significado para as suas vidas, pretendem ser tratadas digna e respeitosamente como entidades únicas e não como “dentes” anônimos numa engrenagem desumanizada, e almejam partilhar a sua existência com outras pessoas. As pessoas não se despojam destes desejos e necessidades quando ingressam na empresa, mesmo quando o clima é pouco propício à expressão e satisfação dessas necessidades. E é provável que, quando podem realizar trabalho com significado para as suas vidas, esse trabalho se transforme mais numa “vocação” do que num “emprego”. A consequência é, porventura, a entrega holística (i.e., física, mental, emocional e espiritual) ao trabalho, tornando-as mais empenhadas e produtivas (REGO, SOUTO E CUNHA, 2007, p. 26).

Organizações sem fins lucrativos e voluntariado

Existem algumas teorias que tratam do voluntariado e especificamente da motivação. Apesar das lacunas existentes na temática, vários estudos buscam compreender este universo, principalmente a partir dos anos 1980 (CAVALCANTE, 2012, 2013, 2016; CAVALCANTE, SOUZA, MÓL, 2014; CAVALCANTE et al, 2015). São teorias que exploram diversas vertentes de análise, sejam elas a partir dos atributos individuais, custo-benefício das ações, recursos sociais, laços sociais, atividades organizacionais e motivos. Quanto a este último, a corrente sociológica, mais subjetivista, considera a complexidade do indivíduo e do contexto no “ser

voluntário” como parte de um todo cultural que envolve laços familiares, vivência social escolar, valores adquiridos nos círculos sociais e crenças religiosas; algo particular ao indivíduo (WILSON, 2000).

No que concerne à relação entre fatores motivacionais e o voluntariado, Domeneghetti (2001) aponta a sua importância na realização das atividades e no envolvimento dos colaboradores. Nesse contexto, destacam-se os apontamentos de Roca (1994), que em seu livro *Solidaridad y Voluntariado*, elenca três constructos de análise como motivações básicas: (1) Motivações expressivas: Alusão à própria realização pessoal. Ex.: Conferir significado à vida, fortalecer vínculos sociais, superar vazio da existência; tornar-se mais aberto; (2) Motivações instrumentais: Alusão à razão da função que se realiza. Ex.: Experiência, conhecimento, desenvolvimento profissional, dentre outros similares; e (3) Motivações altruístas: Alusão à atenção ao bem-estar do próximo. Ex.: Contribuir na transformação e melhoria das condições de vida da pessoa e da sociedade.

Aurélio (2015) destaca a distinção entre o nível pessoal e instrumental. O nível pessoal, que na concepção de Roca (1994) assemelha-se às motivações expressivas, relaciona-se à revalorização individual, presença no mundo e significado. Nesse âmbito, é comum as afirmações: “Estou melhor comigo mesmo”, “Aprendi mais do que ensinei”, “Recebi mais do que dei” ou até mesmo “Cresci”. São impactos na autoestima, autoconceito e autoconfiança. No caso das ditas instrumentais, o que faz a diferença é a emergência de novos saberes e conhecimentos; algo que enriquece as relações. A depender do perfil, as motivações mudam de indivíduo para indivíduo; e Domeneghetti (2001) destaca a importância do gestor em identificar as necessidades dos envolvidos.

Para Barros (2007), tudo parte da simples questão: “O que leva uma pessoa a ser voluntária?” e a resposta está na percepção da individualidade. Esta é a chave do sucesso e do entendimento da motivação, pois enquanto uns a expressam por sentimentos como solidariedade, amor ao próximo e vontade de ser útil, outros são motivados pelas possibilidades de realização pessoal ou até mesmo de retribuição por alguns benefícios recebidos e reconhecimento. O dinheiro não é a moeda de troca, e sim novas experiências, prazer, criação de vínculos e afirmação do sentido comunitário; pensando nesses e em outros fatores determinantes para entender o voluntariado.

O ponto de partida é a “Decisão para o voluntariado”, que pode ser influenciada em menor medida por “Fatores situacionais” (a exemplo de ataques terroristas, como o 11 de setembro), e em maior medida pela “Pressão social”, sejam elas implícitas ou explícitas. As demais causas, indiretas e diretas, demonstradas no modelo, abrangem os fatores que se relacionam com a propensão pessoal do indivíduo em se voluntariar. São elas, as “Características demográficas” (renda, educação, idade), “Crenças pessoais e valores” (religião, tendências pró-sociais), “Personalidades pro-social” (pensamentos, sentimentos, percepções) e “Motivos subjacentes ao

ser voluntário”, que se relacionam com os objetivos pessoais. Observa-se, também, a presença de variáveis latentes, mais relacionadas ao ambiente organizacional e que fazem com que algumas instituições sejam mais propensas na atração de voluntários. São elas, “Atributos e práticas organizacionais” (valores e reputação da organização) e “Relacionamento com a organização (satisfação no trabalho, comprometimento). No modelo, é possível inferir a sua relação direta com o “Início da ação voluntária”. Esta fase é mais próxima ao alcance do voluntarismo continuado e diz respeito a identificação e internalização do voluntariado, de forma a fazer parte dos relacionamentos e autoconceito do indivíduo. O modelo postula que as experiências iniciais moldam o envolvimento e produz a identidade, principalmente após certo período (PENNER, 2002).

Refletindo na importância de criar um apanhado de estudos semelhantes ao de Silva e Feitosa (2000), para auxiliar pesquisas através de contribuições categóricas; Cavalcante (2013) identificou estudos relevantes na literatura nacional sobre o tema de voluntarismo e motivação. Conforme Castro (2003), a busca de alívio para o sofrimento pessoal; de alimento espiritual e de participação social são motivos condutores ao voluntarismo, enquanto aspectos de ordem pessoal, social e espiritual são apontados como motivos para a permanência no voluntarismo.

Para Sampaio (2004), trabalho voluntário é fonte de prazer, de desligamento de problemas oriundos de outros espaços de experiência e de sofrimento. É motivado pelo estabelecimento de contatos interpessoais afetuosos e a construção de uma autoimagem mais valorizada. De acordo com Figueiredo (2005), a ação voluntária é movida pela oportunidade de dar continuidade a situação de trabalhador, dando sentido de utilidade à vida. Fioravanti (2006) e Diez (2008) afirmam que no trabalho voluntário existem trocas sem o interesse de uma recíproca de mesma intensidade. Para Marques (2006), Voluntariado não é mais uma ação que se faz por caridade, mas por disposição pessoal de fazer o bem e ajudar ao outro a resgatar sua dignidade. Souza e Carvalho (2006) destacam que os voluntários esperam alcançar os resultados esperados, e se notam que não estão sendo suficientes, sua motivação é influenciada negativamente. Conforme Silva (2006), o trabalho voluntário possui motivações que indicam preocupação com a coletividade e de cunho religioso. Podem ser externas, sem vínculo com credos ou valores individuais, ou internas, relacionadas às suas próprias necessidades. De acordo com Giacomini (2007), voluntários são movidos pela tomada de consciência em ajuda ao próximo, possibilidade de ser solidário e contribuir com a vida de outros indivíduos. Para Ribeiro (2007), o voluntariado representa independência, felicidade, oportunidade de servir, fazer o bem, conviver com as pessoas, realizar aspirações à vocação. Oliveira e Bezerra (2007) defendem que aspectos religiosos são relevantes na motivação de voluntários: chamado de Deus; gratidão a Deus pela generosidade; praticar os “dons”; levar o conhecimento da palavra de Deus; servir a Deus; e em menor medida, também podem ser relacionar-se a

desmotivação: falta de compreensão, integração e espiritualidade; Falta de material apropriado; Críticas destrutivas; Falta de disponibilidade. Para Mendes (2008), voluntários são movidos por ideários de participação cidadã. Souza, Lima e Marques (2008) destacam que as motivações para o trabalho voluntário são em maioria egoístas (aprendizado, crescimento pessoal, status, rede de relacionamento, valorização do currículo) em detrimento das motivações altruístas, que contribuem para o desenvolvimento da sociedade. Conforme Vervloet (2009), voluntários são movidos por oportunidades de aprendizado, obtenção de benefícios, conhecer e interagir com novas pessoas, auxiliar aos outros, contribuir em seu dever de cidadão, participar de algo diferente/sair da rotina, rever velhos amigos. Para Piccoli (2009), o voluntariado é movido por crenças e valores pessoais, personalidade pró-social, motivos relacionados a voluntariado e atributos e práticas organizacionais (CAVALCANTE, 2013).

Percebe-se, a partir deste levantamento feito por Cavalcante (2013), que o alinhamento entre a temática da liderança e do voluntarismo ainda é algo pioneiro e inédito no âmbito da literatura nacional. Esta perspectiva também é visualizada na pesquisa bibliométrica realizada por Ramos e Domingues (2016).

CONCLUSÃO

O papel da liderança é muito importante na obtenção de resultados. O líder deve buscar o autoconhecimento e a melhorar as suas habilidades pessoais para conseguir os resultados dele esperado e a obtenção pretendida por ele mesmo e pela organização que ele lidera. Moldar seu caráter com base em bons exemplos, como o de Jesus Cristo é um ponto de partida para a excelência.

A abordagem de liderança Servidora se encaixa perfeitamente nos anseios de uma sociedade que não suporta a figura do líder que dá ordens e quer os resultados realizados. A liderança servidora é o estilo mais abrangente, mais dedicada a conhecer o indivíduo que é liderado e o ajudando a se tornar um novo líder dando continuidade a um círculo virtuoso de liderança.

Nas organizações sem fins lucrativos, como o fator monetário não é decisivo para o estímulo, deve ser considerado muitos outros fatores que são os motivadores e impulsionadores rumo ao sucesso. Os aspectos: Físico/Econômico; Social/emocional; Psicológico e Espiritual, devem ser considerados como um todo e não isoladamente.

REFERÊNCIAS

AURELIO, A. Voluntariado: a prática e a gestão. **Revista Inovcom**, v. 8, n. 2, p. 104- 119, 2015.

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

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

BARROS, C. M. S. (Coord.) **Manual de procedimentos e gestão do voluntariado**: Mesa SESC Brasil. Rio de Janeiro: SESC, 2007.

BARBUTO JR., J. E.; WHEELER, D. W. Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership. **Group and Organization Management**, v. 31, n. 3, 2006, p. 300-326

BROWN, M. E.; TREVIÑO, L. K. **Ethical leadership**: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*. V.. 17, p. 595-616, 2006.

CARVALHO, D. S. F. e al. **Liderança e Desenvolvimento de Equipes**. 2. ed. Palhoça: UnisulVirtual 2014.

CARVALHO, I. N. F.; MELO, N. P. **Cultura e Clima organizacional**: ingredientes para o sucesso das organizações públicas e privadas. Instituto de Desenvolvimento Econômico, Rural e Tecnológico Dados da Amazônia. Manaus: Faculdade Gama Filho, 2008.

CAVALCANTE, C. E. **Motivação no trabalho voluntário**: expectativas e motivos na Pastoral da Criança. 2012. Tese (Doutorado em Administração), Programa de Pós-graduação em Administração, Natal – RN. CAVALCANTE, C. E. **Motivação no trabalho voluntário: delineamento de estudos no Brasil**. *Revista Estudos do CEPE*, n. 38, p. 161-182, 2013.

CAVALCANTE, C. E. **Motivação de voluntários**: Teoria e prática. Curitiba: Appris Editora, 2016.

CAVALCANTE, C. E.; SOUZA, W. J.; MÓL, A. R. Motivação de voluntários: proposição de um modelo teórico. **Revista Adm. Mackenzie**, v. 16, n. 1, p. 124-156, 2015.

CAVALCANTE, C. E. et al. Motivação para a entrada de voluntários em ONG brasileira. **Revista de Administração [RAUSP]**, v. 50, n. 4, p. 523-540, 2015.

CAVALCANTE, P. L.; CAMÕES, M. R. S. **Gestão pública no Brasil**: as inovações configuram um novo modelo? In: VIII Congresso de Gestão Pública, 2015, Brasília – DF. Anais... Brasília, 2015, p. 01-22.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando pessoas**: o passo decisivo para a administração participativa. São Paulo: Makron Books, 1994

CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. Rio de Janeiro: Campus, 1999

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, I. Administração Geral e Pública. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

COLLINS, J. **Good to Great**. New York: HarperCollins, 2001

COVEY, S. R. **Os 7 hábitos das pessoas muito eficazes**. 32. ed. São Paulo: Best Seller, 1989.

COVEY, S. R., **Liderança Baseada em Princípios**, 12. Ed. São Paulo; Campus, 2002.

COVEY, S. R. **O 8º hábito**: da eficácia à grandeza. Rio de Janeiro: Campus; São Paulo: Franklin Covey, 2005.

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

DOMENEGHETTI, A. M. **Voluntariado**: Gestão do trabalho voluntário em organizações sem fins lucrativos. São Paulo: Editora Esfera, 2001.

FACHADA, M. O. **Psicologia das Relações Interpessoais**. 6. Ed. Lisboa: Rumo. 2003.

GANDOLFI, F.; STONE, S. Clarifying leadership: high-impact leaders in a time of leadership crisis. **Review of International Comparative Management**, v. 17, n. 3, p. 212 – 224. 2016.

GANDOLFI, F. **Fundamentals of leadership development**. Executive Master's in Leadership Presentation, Georgetown University, June 2016

GANDOLFI, F.; STONE, S.; DENO, F. Servant leadership: An ancient style with 21st Century relevance. **Review of International Comparative Management**, v. 18, n. 4, p. 350–361. 2017

GANDOLFI, F.; STONE, S. The emergence of leadership styles: A clarified categorization, **Review of International Comparative Management**, v. 18, n. 1, p. 18–30. 2017

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. **Management of organizational behavior** 5th ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 2007.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. Tradução por equipe CPB Edwino A. Royer. (4.ed.) São Paulo: E.P.U. 1986

HIRSCHY, M. J.; GOMEZ, D.; PATTERSON, K.; WINDTON, B. Servant leadership, humane orientation, and Confucian doctrine of Jen. In Allied Academies International Conference. **Academy of Strategic Management**. Proceedings, 11, p. 3. Jordan Whitney Enterprises, Inc. 2012.

HUNTER, J. C. **Como se tornar um Líder Servidor**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

KIMBALL, S. W. **Jesus: The Perfect Leader**. Ensign, agosto de 1979, p. 7.

KOUZES, J. M.; POSNER, B. Z. **O desafio da liderança**. 5. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013

KOTTER, John P. **Afinal, o que fazem os líderes**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

LIDEN, R. C.; WAYNE, S. J.; LIAO, C.; MEUSER, J. D. Servant leadership and serving culture: Influence on individual and unit performance. **Academy of Management Journal**, v. 57, n. 5, p. 1434–1452. 2014.

LIDEN, R. C.; WAYNE, S. J.; ZHAO, H.; HERDERSON, D. Servant Leadership: Development of a Multidimensional Measures and Multilevel Assessment. **The Leadership Quarterly**, v. 19, n. 2, 2008, p. 161-177. 2008

MARQUES, J. J. S.; FEITOSA, C. S. P.; XAVIER, L. F.; MORAES FILHO, R. A. Ambiente competitivo no Polo Gesseiro do Araripe: uma análise segundo as cinco forças de Porter. In: Anais do XIII Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural, 2018. (Resumo expandido)

MACHADO, Alyne Maria; GOULART, Antônio Marcos A. **Análise de Clima Organizacional: estudo de caso em uma agência bancária**. Rio de Janeiro: VIII SEGeT (Simpósio em Excelência em Gestão e Tecnologia), 2005.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 7. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2007.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração**: da Revolução urbana à revolução digital. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002

MELO, Bartolomeu Arcanjo; OLIVEIRA, Michael Cavalcanti. O Líder nasce ou de desenvolve? **Revista Científica Eletrônica de Administração**. Ano XV – Número 23 – Dezembro de 2015 – Periódico Semestral.

O LIVRO DE MÓRMON. **Outro Testamento de Jesus Cristo**. Intellectual Reserve, Inc. Publicado por A Igreja de Jesus Cristo dos Santos dos Últimos Dias Salt Lake City, Utah, EUA. Disponível em: https://www.churchofjesuschrist.org/bc/content/shared/content/portuguese/pdf/language-materials/59012_por.pdf. Acesso em: 27 nov. 2022

PENNER, L. A. Dispositional and organizational influences on sustained volunteerism: na interactionist perspective. *Journal of Social Issues*, v. 58, n. 3, p. 447-467, 2002.

PIRES, J. C. S.; MACEDO, K. B. **Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil**. Rio de Janeiro, 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n1/v40n1a05.pdf>> Acesso em: 02 nov. 2022

PILETTI, C. **Didática geral**. 23. ed. São Paulo: Ática, 2001.

REGO, A.; SOUTO, S.; CUNHA, M. P. **Espiritualidade nas organizações, positividade e desempenho**. Comportamento organizacional e gestão, v. 13, n. 1, p. 07-36, 2007.

RIZZI, M.; CIPRIANO, Z. **Feedback Crescendo com a visão do Outro**. 2. Ed. São Paulo: Literate Books.

ROBBINS, S. P. **Administração**: mudanças e perspectivas. (tradução Cid Knipel Moreira). São Paulo: Saraiva, 2000.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 11º Edição São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROCA, J. G. **Solidaridad y voluntariado**. Espanha: Sal Terrae, 1994.

SAMPAIO, R. F.; MANCINI, M. C. Estudos de revisão sistemática: Um guia para síntese criteriosa da evidência científica. *Revista Brasileira de Fisioterapia*, v. 11, n. 1, p. 83-89, 2007

SENDJAYA, S.; SARROS, J. C.; SANTORA, J. C. Defining and Measuring Servant Leadership Behaviour in Organizations. **Journal of Management Studies**, v. 45, n. 2, p. 402-424, 2008

SPEARS, L. C. Practicing servant-leadership. **Leader to Leader**, 2004, V. 34, p. 7–12, [Online] Disponível em: <http://doi.org/10.1002/ltl.94>. Acesso em: 20 nov. 2022

SENDJAVYA, S.; SARROS, J. C. Servant leadership: its origin, development, and application in organizations. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, v. 9, n. 2), p. 57–64. 2002

SANTOS, J. L.; KELM, M. L.; ABREU, A. F. Um modelo de Gestão por resultados segundo a teoria da agência – um estudo de caso: Banco do Estado de Santa Catarina S/A. São Paulo: **Revista de Administração da USP**, v. 36, nº 3, Pólo, jul-set. 2001.

SILVA, J. G. da. **Liderança ética e servidora**: experiência concreta aplicada nos Institutos Federais Brasileiros [recurso eletrônico]. Jesué Graciliano da Silva. Florianópolis: Publicação do IFSC, 2014. 95 p.

SANTOS, Jose Aurelio Ferreira dos. A relação de influência do líder servidor no desempenho da equipe. **MBA Executivo em Liderança e Gestão Organizacional-Unisul Virtual**, 2017.

SILVA, J. O.; FEITOSA, S. **Ação social voluntária**: motivação e evasão. São Leopoldo – RS: UNISINOS, 2002.

SILVA, A. F. **Trabalho voluntário**: considerações sobre dar e receber, 2006. Disponível em: mjs.metodista.br/index.php/roc. Acesso em: 25 nov. 2022

DO NASCIMENTO, A. R. et al. A importância do líder nas organizações. **SITEFA-Simpósio de Tecnologia da Fatec Sertãozinho**, v. 3, n. 1, p. 235-245, 2020.

WINSTON, B. E.; PATTERSON, K. An integrative definition of leadership. **International Journal of Leadership Studies**, v. 1, n. 2, p. 6–66. 2006

WILSON, J. Volunteering. **Annu. Rev. Sociol.**, v. 26, p. 215-240, 2000.