

## RELAÇÃO DE INFLUÊNCIA DO LÍDER SERVIDOR NO DESEMPENHO DA EQUIPE

José Aurélio Ferreira dos Santos

**Resumo:** este trabalho é resultado de uma pesquisa bibliográfica sobre a relação de influência, do líder servidor, no desempenho da sua equipe. Tendo, como ponto de partida, a história da liderança e, como ponto de chegada, a influência liderança servidora no desempenho da equipe, a pesquisa realizada objetivou atestar o conhecimento produzido e sua aplicação prática nas organizações pelas lideranças. Neste tocante, o conhecimento sobre a gestão de pessoas, contribuiu para o alcance do objetivo proposto. A relevância de um trabalho nesta perspectiva parte, do pressuposto, que o papel da liderança é levar a sua equipe alcançar os melhores resultados tornando, indispensável, que a mesma conheça e pratique os conhecimentos científicos sobre o tema. Buscou-se compreender a história da liderança, com suas teorias e estilos, o papel do líder dentro das organizações com suas competências e habilidades e, os desafios contemporâneos das organizações. A pergunta que orientou a pesquisa pode ser assim definida: como a liderança servidora influencia no resultado da equipe?

**Palavras-chave:** Liderança. Caráter. Autoridade. Amor. Dedicção. Respeito.

### 1 INTRODUÇÃO

Dentre os desafios organizacionais contemporâneos, impostos as lideranças, o maior deles era saber, como liderar em meio ao redemoinho (turbulências do dia a dia), de modo que, a influência exercida pelas lideranças interferisse, de forma positiva, no bom desempenho da equipe, fosse garantida. O bom desempenho da equipe era traduzido como sendo os bons resultados.

Tendo como meta o alcance dos bons resultados, as lideranças se posicionavam em tipo e estilo. Utilizavam da competência, da habilidade e dos conhecimentos, para a manutenção do foco. Interagiam e influenciavam a equipe na busca pelos bons desempenhos. Quem acompanhou o brasileiro 2016 observou a quantidade de técnicos que foram trocados, no decorrer do campeonato, em função de resultados negativos. E no mundo corporativo; será que as coisas se processavam da mesma maneira, ou era diferente?

Há muito se estudou liderança. A presença de uma figura humana frente a uma equipe e conduzindo-a a um objetivo era prática antiga. Registros históricos apontam o exercício da liderança há milênios. CARVALHO (et al., 2014, p. 10) já entendia que: “onde houver agrupamento de pessoas e objetivos em comum haverá ali o exercício da liderança.” Se ali havia um líder, ali havia também uma organização e, com ela, a necessidade de formação de

um líder. Alguns conceitos iniciais então foram criados como missão organizacional, visão organizacional e valores organizacionais. Esses valores passaram a ter papel importante na formação de um líder e, seu domínio e aplicação, construíam a profissionalização da gestão. Há muito se estudava e há muito era prática humana antiga, mas, somente no final do século XX, o tema liderança, cresceu em importância.

A constatação do crescimento, do tema liderança, vinha através dos livros e artigos científicos registrou CARVALHO (et al., 2014). O tema crescia em importância e, com ele, cresciam também o papel do líder e a cobrança por resultados. Líderes eram cobrados por resultados e, a falta desses resultados, determinava a exclusão do líder. Pressionados, as lideranças estavam cada vez mais, fazendo uso das suas competências para influenciar, de forma positiva, suas equipes na busca desses resultados. Esta realidade mudou o foco do líder para a equipe obrigando, com isso, os líderes aumentarem cada vez mais sua percepção quanto aos conhecimentos para desenvolvimento da liderança. O conhecimento de seus colaboradores e a formação de uma equipe eficaz e produtiva era, a palavra de ordem, que a globalização se incumbiu na difusão.

De acordo com os estudos de CARVALHO (et al., 2014), a globalização, também foi responsabilizada pelo crescimento da importância do papel do líder. Dutra (2011), registra em seus estudos que a globalização era um fator de pressão externa sofrida pelas organizações. A competição pelo mercado alargava seus horizontes e, graças as tecnologias e novas formas, leis e práticas de comércio internacional, tínhamos acesso a ideias, produtos e serviços que incrementavam, tanto o padrão de consumo e grau de exigência, quanto a forma de como se pensava, agia e queria. Novas necessidades, desejos e comportamentos eram criados pelo contato intensificado com outros padrões culturais. Toda essa realidade resultou em uma busca acirrada por melhores índices de qualidade e produtividade nas organizações.

Nunca antes se competiu tanto, afirmava os estudos de CARVALHO (et al., 2014) que também registrava:

Afinal novos, e muitos atores, passam a participar da trama das relações. Nunca nós, os clientes, recebemos tantas ofertas de produtos e serviços, e, estas ofertas nunca foram tão rapidamente copiadas. Os nascidos antes da década de 80 lembram quando para cada produto havia 1 ou 2 marcas disponíveis no mercado. Com a quebra das barreiras comunicacionais, relacionais e a expansão das interações internacionais, as opções eram infinitas.

Com a variedade de produtos e serviços no mercado, podíamos escolher mais, e, com isso, aprendíamos mais e éramos pessoas com outros níveis de exigência por produtos e serviços. Isso, no entanto, trazia novas necessidades e estilos de liderança. O conhecimento do mercado, e suas potencialidades, exigia alta capacidade de aprendizagem e mudança de todas as organizações. Isso, em um ritmo que só era possível se as pessoas (colaboradores, gestores,

líderes, clientes, fornecedores, parceiros, competidores e outros) estivessem envolvidas com os objetivos organizacionais.

Diante disso, observávamos que, conforme o contexto histórico-cultural e ainda de acordo com o ramo de negócio e os objetivos da organização, o foco no monitoramento do desempenho, frente à competição do mercado, podia variar. Ora de monitoramento econômico, financeiro e contábil, para avaliação estratégica dos processos, produtos, serviços. Ora, mais recentemente, para acompanhamento também de questões mais subjetivas e focadas nas pessoas, tais como qualidade, satisfação, capacidades, condição à inovação. CARVALHO (et al., 2014, p. 19) registrou em seus estudos:- “Sobreviver integrava os principais objetivos de pessoas e organizações, e estar bem no mercado com competência, qualidade e produtividade poderia ser considerado, a razão de ser do líder.”

No contexto da visão contemporânea na gestão de pessoas, a exemplo das lideranças, as organizações também vinham passando por grandes transformações em função de pressões que recebiam tanto do contexto organizacional externo como do contexto interno. As mudanças pelas quais passavam as organizações não estavam limitadas às suas estruturas organizacionais formais, aos seus produtos ou serviços e seus mercados. Afetavam, principalmente, seus padrões comportamentais ou culturais e seus padrões ou relações internas e externas de poder.

Com relação ao contexto externo, segundo os estudos de Dutra (2011, p. 45), eram destacados como pressões que impactavam as organizações os aspectos da globalização, dos redemoinhos (turbulências do dia a dia), dos produtos e serviços de alto valor agregador e das novas arquiteturas organizacionais e de negócios. Essas pressões exigiam respostas das organizações tais como flexibilidade, agilidade, gerenciamento eficaz de cadeia de valor e comprometimento de seus colaboradores. Já no contexto interno, ainda segundo os estudos de Dutra (2011, p. 45), as pressões estavam voltadas a aspectos como maior autonomia e liberdade para os colaboradores desenvolverem suas atividades, maior grau de desenvolvimento das pessoas, por meio de processos permanentes de aprendizagem e desenvolvimento profissional sustentado nas novas capacidades e competências que a organização necessitava para alcançar seus objetivos.

Dutra (2011, p. 45) também afirma, em seus estudos, que tendo em vista este processo de mudança, o perfil dos gestores transformava-se de maneira radical, passando de obediente e disciplinado para autônomo e empreendedor, que visava à migração de estratégia de controle dos funcionários para estratégias que levavam ao comprometimento, a partir da participação e do reconhecimento. As empresas passavam a depender cada vez mais do grau de envolvimento e de comprometimento de seus colaboradores, com os objetivos estratégicos e de negócios. O envolvimento e o comprometimento das pessoas eram importantes não só

para que se aumentasse o nível de produtividade e qualidade de seus produtos como também atingisse agilidade na aquisição e internalização de novas tecnologias, gerasse rápida aquisição de capacidade e competências organizacionais, garantisse maior flexibilidade nos processos de mudança organizacional, face às variáveis internas e externas e alcançasse a maior agilidade para que fossem atendidas às demandas internas e externas.

“Assim, caso o colaborador não verificasse vantagens concretas para si próprio, no presente e no futuro, na relação de trabalho que mantinha com a empresa, ele dificilmente iria comprometer-se.” (DUTRA, 2011, p, 46). O fato de as empresas serem obrigadas a observarem, com maior precisão, o conjunto de expectativas e necessidades das pessoas fazia com que surgissem as pressões do contexto interno, ou seja, dentro da própria organização. As empresas, de forma geral, tinham grande dificuldade para definirem com clareza o que esperavam das pessoas e dificuldades ainda maiores para definirem os horizontes profissionais que poderiam oferecer.

O grande desafio que o contexto atual e futuro impõe às empresas é criar condições para que as pessoas sejam atendidas, ou seja, suas expectativas de desenvolvimento, realização e reconhecimento. Quanto mais conscientes de si mesmas estiverem mais exigirão transparência por parte da empresa, e esses aspectos se tornarão fatores críticos para a sustentação da competição e manutenção de diferenciais competitivos. Os estudos realizados por Dutra (2011, p. 46) registra:

Observe que o alcance do envolvimento e comprometimento não se dá apenas por um discurso bonito e bem preparado sobre os objetivos econômicos e sociais ou sobre a importância da empresa, nem ocorre com a cooptação das pessoas com salários, benefícios ou facilidades, mas pelo atendimento concreto das expectativas e necessidades dos objetivos individuais de seus colaboradores.

Para Motta e Leonel (2011, p. 64), a palavra método veio do grego, *methodos*, e era composta por *metá* (através de, por meio de) e de *hodos* (via, caminho). Método, portanto, foi a maneira, por meio da qual, eu percorri o melhor caminho em busca do meu objetivo. Seguindo a fundamentação teórica, a maneira, por meio da qual percorri o melhor caminho em busca do meu objetivo, foi a pesquisa bibliográfica apoiada nos livros científicos, sites oficiais e revistas especializadas em artigos científicos, dos últimos dez anos, para que o material colhido, que foi agrupado e analisado, garantisse o cunho contemporâneo do trabalho.

Buscou-se a compreensão da história da liderança com suas teorias e estilos, o papel do líder dentro das organizações com suas competências e habilidades, os desafios contemporâneos das organizações e a relação de influência, do líder servidor, no desempenho da equipe. Neste tocante, a obra de James C. Hunter (2006), “Como se tornar um líder

servidor”, onde ele defende a tese de que os líderes devem ter caráter, uma base espiritual muito forte e a consciência de que liderança não é poder, e sim autoridade conquistada com amor, dedicação e respeito pelas pessoas, mereceu destaque.

Também foram fontes de coleta de dados para este trabalho: - Stephen R. Corey (1989), com “Os 7 hábitos das pessoas muito eficazes”, afirma que vencer é um hábito assim como o fracasso justificando, com isso, toda a sua obsessão com os hábitos das pessoas bem-sucedidas e, líderes, precisam, necessitam, é imperativo no mundo corporativo, que sejam pessoas bem-sucedidas. Idalberto Chiavenato (2008), com “Administração Geral e Pública”, com foco na gestão de pessoas na área geral e pública. Desirée de Souza Freccia de Carvalho et al., (2014), com “Liderança e Desenvolvimento de Equipe”, com enfoque na liderança no contexto organizacional e o desafio na formação da equipe. Ademar Dutra (2011), com “Gestão de Pessoas I”, com enfoque na gestão de pessoas na visão contemporânea. Os artigos científicos VERGARA, S. C.; “Liderança aprendida”, disponível em: <<http://rae.fgv.br/gv-executivo/vol6-num1-2007/lideranca-aprendida>> e BERTERO, O. B. “O administrador-líder”, disponível em: <<http://rae.fgv.br/gv-executivo/vol6-num1-2007/administrador-lider>>.

Buscando a compreensão da história da liderança e o papel do líder nas organizações, analisei, interpretei e interagi, os dados coletados dos autores pesquisados, procurando estabelecer uma relação entre esses dados, na definição do que era liderança, qual a sua aplicação prática nas organizações, como se formava um líder servidor e, qual a sua influência no desempenho da sua equipe. Rúdio (1999, p. 9), afirma que “a pesquisa científica se distingue de qualquer outra modalidade de pesquisa pelo método, pelas técnicas, por estar voltada para a realidade empírica, e pela forma de comunicação do conhecimento obtido”.

Nascida do desejo de resposta para a questão da influência da liderança servidora, nos resultados da equipe, articulou-se, todos os conhecimentos científicos anteriores construídos, em análise de cunho interpretativo no sentido de que, uma vez integrados, propiciassem um novo conhecimento.

## **2 RELAÇÃO DE INFLUÊNCIA DO LÍDER SERVIDOR NO DESEMPENHO DA EQUIPE**

Entender esta relação significa entender a história da liderança que, da pré-história até os dias atuais, acompanha o desenvolvimento da própria humanidade. Passar pelo tempo para perceber e observar; as diferentes fases da liderança; os diferentes modelos de liderança; a formação de um líder servidor; qual o objetivo da liderança servidora.

### **2.1 CONHECENDO A HISTÓRIA DA LIDERANÇA**

Se fizermos uma análise lógica, desde os nossos ancestrais das cavernas, a liderança sempre esteve presente no dia a dia das pessoas, como uma forma de organizar e guiar suas ações e também de garantir o poder daqueles que fossem mais inteligentes ou mais fortes.

Se fizermos uma análise simples com o ser humano, o mesmo pode-se dizer de Adolf Hitler; que também usou seu poder de comando e força para conquistar a liderança e conduzir um dos movimentos mais opressores da história. Na mitologia grega, o líder supremo é Zeus. Na bíblia, Jesus Cristo; o guia máximo da salvação da humanidade para os cristãos. Para o muçulmano, Alá; seu único guia espiritual e, para os budistas, Buda; a liderança que conduz à iluminação. “É a figura humana, frente a uma equipe, e conduzindo-a a um objetivo comum.” (CARVALHO et al., 2014, p. 15). Os estudos sobre liderança não são convergentes sobre o que é liderança e como exercê-la. Ora a ênfase desses estudos é sobre a personalidade do líder, ora sobre o que ele faz, ora sobre as distintas combinações entre líder, liderados e situação.

O mundo acadêmico buscou, sem cessar, descobrir o que é liderança. Formulou várias teorias. Talvez a mais antiga seja a dos traços de personalidade (aquele que nascesse com determinados traços físicos, intelectuais, sociais e relacionados com a tarefa). Com o passar do tempo, comprovou-se que liderança não é inata. Se assim fosse, quem possuísse determinados traços lideraria o tempo todo, a todos; quem não os tivesse estaria fadado a ser eternamente seguidor, e, obviamente, não é isso que se observa no cotidiano de nossas vidas.

O próximo passo nessa história foi dado pela teoria de que, se ela não é inata, pode ser aprendida. Foco em como escolher o melhor estilo de liderar: - democrático, autocrático ou *laissez-faire* (“deixar seus liderados a vontade, sem estrutura ou supervisão. O líder oferece o máximo de liberdade e o mínimo, ou nada de direção, é quase uma figura decorativa.” NETO (2002). Muitos consideravam que o melhor estilo era o democrático; no entanto, situações do dia a dia demonstraram que não é bem assim. Dependendo da situação, o líder deveria ser autocrático e até *laissez-faire*.

Um entendimento é, então, introduzido na teoria dos estilos de liderança: não há o melhor estilo; tudo depende do líder, dos seguidores e da situação. É fácil reconhecer que determinados traços da personalidade de alguém podem, em função das expectativas de seus seguidores, facilitar a liderança. Mas podem, também, obstaculizar, se houver dissonâncias entre aquele que pretende influenciar e aquele que deve ser influenciado.

“A teoria dos estilos de liderança foi largamente utilizada em programas de desenvolvimento gerencial.” (VERGARA, 2007). Seu objetivo era transformar pessoas em líderes democráticos e, ao mesmo tempo, voltados para a produtividade. “Mas, na prática, a teoria mostrou sua debilidade, dando ensejo a que vicejasse uma outra teoria, segundo a qual liderança é algo contingencial para a qual a expressão ‘tudo depende’ passou a valer.” (VERGARA, 2007).

Mas foi formalmente em 1911 que o pai da administração científica, o americano Frederick Winslow Taylor através de sua publicação, *Princípios da Administração Científica*,

trouxe à tona o conceito da liderança, pois segundo os princípios de Taylor já nesta época, ter os melhores profissionais, processos e ferramentas não seria o suficiente para um alto desempenho de produtividade.

Segundo Taylor, a componente liderança seria a peça chave necessária para que todo o contexto produtivo tivesse resultado. Após isso, somente na década de 50, através do também americano Abraham Maslow, psicólogo que desenvolveu a proposta da Teoria das Necessidades (muito conhecido pelos estudantes de gerenciamento de projetos) foi que os conceitos e fundamentos da liderança como conhecemos hoje se tornou mais estudado e aplicado. Maslow em sua tese, partiu do princípio que para liderar uma pessoa, o líder precisa necessariamente identificar cinco possíveis tipos de necessidades de um indivíduo como fisiológicas, segurança, social, estima e auto realização, pois ao saber em que nível (ou necessidade) uma pessoa se encontra é possível criar uma abordagem e um contexto favorável para exercer forte influência aos objetivos da liderança.

A história também nos mostra que o fenômeno da liderança entrou na ordem do dia da administração apenas no final do século passado. Por muito tempo, liderança era algo apenas observável na esfera pública, com seu réquiem de personalidades carismáticas e influentes. No domínio das empresas, a figura correspondente era o administrador sério e racional. Com o tempo, administrador e líder se separaram. Mas na atualidade, ambos estão sendo novamente integrados em prol do desempenho.

A questão da liderança começa a reaparecer no universo da administração de maneira explícita a partir da década de 1980. Mas o que restou da abordagem tradicional, ou seja, os resquícios da teoria dos traços e os tipos de liderança (democrática, autocrática e laissez-faire) foram colocados num linguajar administrativo. Foi quando John Kotter, professor da *Harvard Business School*, estabeleceu a dicotomia liderança e administração (*leadership and management*), a qual deu origem a um movimento que chega a nossos dias de que empresas não precisam apenas de administradores, mas de líderes. Somente estes poderiam elevar e manter empresas em nível de excelência. Administradores não bastam.

Muitas leituras podem ser feitas deste movimento. A primeira delas, é de que ele contém uma ênfase anti-administradores. Na verdade, as mudanças que ocorreram, e continuam a ocorrer nas empresas, implicam reduzir substancialmente o número e a importância dos administradores. Os movimentos de reorganização que levam a uma redução de custos têm como foco a eliminação de posições administrativas, especialmente as de administração intermediária.

Estes gestores passam a ter suas atividades substituída por tecnologias de informação, com a conseqüente redução de níveis hierárquicos e cargos. A segunda leitura que podemos fazer é de que tal movimento reflete a tendência comum de mitificar o exercício da

administração. Na verdade, muitos administradores de sucesso embarcaram em coisas que, no passado, teriam sido definidas como simples culto da personalidade.

‘Pessoas como Jack Welch, Percy Barnevik, Bill Gates e muitas outras se prestaram a ser sujeitos de uma literatura de cordel administrativo na qual são apresentados como seres sobrenaturais verdadeiros iluminados que pairam muito acima do universo de todos nós e, naturalmente, dos seus subordinados. Subordinados, aliás, que, em deslumbramento, aguardam luzes, inspirações, visões e missões a cumprir originadas da genialidade desses luminares empresariais e administrativos. Recolocava-se assim em parte a concepção clássica de liderança como necessariamente carismática.’ (BERTERO, 2007).

## 2.2 APRENDENDO SERVIR PARA SERVIR LIDERANDO

“O líder é aquela pessoa que consegue, por questões cognitivas, emocionais, comportamentais, dentre outras, inspirar colaboradores a que sigam sua proposta”. CARVALHO (et al., 2014, p. 49)

Dessa forma, liderança tem a ver com conduzir as pessoas rumo a objetivos previamente definidos, assim podemos alinhar liderança sob as mais diversas dimensões e dentro de várias perspectivas: como qualidade pessoais, como uma função ligada à autoridade recebida da organização formal, como um conjunto de atitudes em uma situação específica, como um comportamento contingencial, entre outras.

Naturalmente que a liderança só pode existir em um contexto grupal, ou seja, é condição para se verificar liderança que exista um indivíduo interagindo com um grupo, ou no mínimo com outro indivíduo e, por conseguinte, alguém só é reconhecido como líder a partir do momento em que outro, ou outros, o percebam como capaz de satisfazer alguma necessidade ou, pelo menos, como possuidor de qualidades que potencialmente possam ser utilizadas para atender expectativas dos liderados.

Segundo Chiavenato (2008), a liderança é um fenômeno social que ocorre exclusivamente em grupos sociais. Ele assim a define como sendo uma influência interpessoal exercida em uma dada situação e dirigida pelo processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos. Esta definição de Chiavenato nos remete a obra de Petterson Kerry, Grenny Joseph, McMillan e Al Switzer, *Conversas Decisivas*, que aborda sobre a arte da comunicação interpessoal.

As pesquisas cujos resultados deram origem ao livro foram baseadas no estudo da excelência pessoal e organizacional. Um dos tópicos abordados foi buscar entender porque certas pessoas eram mais eficientes que outras, e então, após certo tempo, os autores descobriram que as pessoas mais influentes nas organizações eram as que dominavam a arte da comunicação interpessoal (o poder do diálogo).

O poder do diálogo está relacionado ao fluxo de informações relevantes e, seu primeiro princípio, é começa com o coração (cada um de nós com o seu) pois, se temos



dificuldades em compreendermos a nós mesmos, certamente teremos problemas em conduzir um diálogo (a recíproca é verdadeira). Mobilizar pessoas para o alcance de objetivos organizacionais é gestão de pessoas e, o diálogo, tem papel de destaque nesta gestão.

É importante para as lideranças, quando o assunto é Gestão de Pessoas, refletir como as empresas interagem com seus funcionários no ambiente de trabalho quanto ao fato de como os mesmos são considerados (recurso organizacional, uma mão-de-obra, um mestre-de-obras, um gestor ou um líder). A análise e a discussão destas questões são importantes para que se possa identificar, no contexto organizacional, se as pessoas são ativas, agregam valor e necessitam ser valorizadas e desenvolvidas ou apenas são recursos para serem consumidos, explorados e descartados não se levando em consideração o tempo dedicados ao trabalho quer seja dentro ou fora da mesma.

Esta análise e discussão também vai definir o grau de comprometimento e engajamento das pessoas com a organização facilitando, ou não, o trabalho das lideranças. A exemplo da liderança e da humanidade, a evolução da área da gestão tem seus períodos bem definidos e identificados que vão, desde de 1930, conhecido como período contábil (mão de obra comprada, enfoque contábil) até o período estratégico (1985 até hoje).

Neste período, o profissional da área de Gestão de Pessoas, passou a ser mais desafiado, requerendo-se dele nova habilidade, como a de negociador bem como maiores conhecimentos referente às teorias e técnicas gerenciais, saber diferenciar, e usar com a máxima propriedade, o seu poder (capacidade de exercer influência) e a sua autoridade (poder legítimo).

Fiorelli (2004) define a liderança como sendo “a capacidade de exercer influência sobre pessoas.” Para ele existe um forte componente emocional no exercício da liderança e a mesma instala-se pela emoção. Muito se fala em liderança muito embora, o que vemos, são os mesmos conceitos baseados nas teorias de estudiosos de décadas atrás aprendidos nas faculdades e até nos treinamentos que tem o assunto como temática.

O mundo está cada vez mais mutante e as mudanças cada vez mais rápidas. Existem muitos estudiosos e conceitos acerca do tema liderança, mas todos sempre envoltos dos mesmos modelos existentes que já não estão mais obtendo resultados satisfatório como antes. Um novo conceito veio para mudar e está ganhando força nas organizações, a liderança servidora. Ela consiste, na administração, em aplicar o pensar não somente nos negócios, mas também, nas pessoas.

Essa é talvez a mais importante mudança que deve ocorrer nas empresas para torná-las mais competitivas no mercado. Lacerda (2005) relata que o maior propósito dessa liderança é ajudar a sua equipe a se desenvolver, é estar mais preocupado em servir os seus liderados, do que apenas dar ordens. É aquele que percebe que o seu sucesso depende diretamente da sua

equipe. Pensando e agindo assim, recebe mais retornos que os outros tipos de liderança (democrática, autocrática e *laissez-faire*). Trata-se de um líder espiritualizado, que ajuda em vez de ser servido e, acima de tudo, ético.

Surgida no Brasil em meados do ano 2000, este novo conceito de liderança foi usado pela primeira vez na década de 1970 por Robert K. Greenleaf (*Servant-Leadership*) que assim a definiu:

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).

A liderança servidora parte do princípio que, para liderar, é preciso servir deixando claro que aquela associação de liderança com o poder de mandar e de se fazer obedecer (naturalmente é feito), é apenas uma, das muitas dimensões, que a liderança possui. Servir significa ajudar as pessoas a se tornarem melhores, a alcançar plenamente seu potencial e, o resultado disto, leva a equipe alcançar sempre os melhores resultados além de desenvolver novos líderes servidores.

O foco não está no líder, ou seja, não existe culto à personalidade, mas sim, nas pessoas que compõem a equipe. A liderança servidora é uma questão de escolha, de escolher servir à humanidade, ela transcende o mundo dos negócios, que se fundamenta no que há de melhor nas pessoas e, ao contrário da liderança tradicional, prima pelo sacrifício, pela humildade, pelo reconhecimento de que o líder se é importante na medida em que contribui para o crescimento dos liderados, se assim podemos chamar os que seguem um Líder Servidor.

James C. Hunter (2006), na sua obra “Como se tornar um Líder Servidor”, definiu liderança como sendo a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir objetivos comuns, porém, com o passar do tempo dedicados ao estudo da liderança, modificou este conceito para: “a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir objetivos comuns, inspirando confiança por meio da força do caráter.” (HUNTER, 2006, p. 18). Ao fazê-lo, ele não só corroborou com a tendência de evolução do tema como, também, com a tendência de evolução da gestão no mundo organizacional público e privado. A história da humanidade também apresenta a mesma tendência onde, a vida, desde os tempos das cavernas, é uma eterna mudança.

Hunter (2006), inicia o caminho na sua obra, “Como se tornar um Líder Servidor”, citando as palavras do General William Creech. Para Creech, não havia pelotões fracos e sim, líderes fracos. Liderar significa conquistar as pessoas, envolvê-las de forma que coloquem seu coração, mente, espírito, criatividade e excelência a serviço de um objetivo. É preciso fazer

com que se empenhem ao máximo na missão, dando tudo pela equipe. Responsabilidade, habilidade, influência e caráter (estímulo implica na escolha da reação) fazem parte do perfil do líder servidor. Sem eles, a liderança servidora não existiria.

Outra abordagem feita por Hunter (2006), na sua obra, “Como se tornar um Líder Servidor”, diz respeito a poder e autoridade. O sociólogo, Max Weber, é um dos fundadores dessa área de estudo. Há quase cem anos, ele desenvolveu a teoria da organização social e econômica, em que apontava as diferenças entre poder e autoridade. Este tipo de abordagem, poder e autoridade, também fora feito por Chiavenato na administração pública e não difere muito da abordagem de Weber.

“Poder é a capacidade de obrigar, por causa de sua posição ou força, os outros obedecem sua vontade, mesmo que eles preferissem não o fazer. Weber, em sua definição básica de poder diria: ‘Faça isso, senão vai ver!’.” (HUNTER, 2006, p. 32). Diferentemente de poder, autoridade envolve habilidade. Habilidade de levar outro, ou outros, a fazerem, de bom grado, sua vontade. Na visão de Weber seria o mesmo que dizer farei isto por você. Hunter defende a tese de que a liderança legítima deve ser baseada na autoridade uma vez que o poder, ao longo do tempo, começa a deteriorar os relacionamentos, mas, admite, que há ocasiões em que o poder deve ser exercido.

“Quando decidi, muitos anos atrás, introduzir o conceito de ‘amor’ em meus seminários para executivos, percebi o risco que estava correndo – especialmente com audiências masculinas.” (HUNTER, 2006, p. 47). Hunter afirmava que, bastava falar em amor, que o nervosismo era visível. Isto porque o amor, era visto como um sentimento romântico. Mas a verdade é que podemos amar o nosso trabalho e tudo quanto quisermos. O amor é sempre um sentimento positivo. Desta forma Hunter (2006, p. 49)) escreveu sobre o amor: “o ato de se pôr à disposição dos outros, identificando e atendendo suas reais necessidades, sempre procurando o bem maior”. Amar uns aos outros, liderança e caráter são para quem faz a coisa certa.

Uma outra colocação de Hunter, em relação a como se tornar um líder servidor, e neste tocante ele é pioneiro entre os estudiosos do tema liderança, diz respeito as qualidades da liderança. A liderança exige paciência. Ter paciência é demonstrar autocontrole. Esta qualidade de caráter é essencial para um líder na medida em que paciência e autocontrole são os fundamentos do caráter e, portanto, da liderança. Exige gentileza. Gentileza é dispensar atenção, apreciação e encorajamento aos outros. Exige humildade. Humildade é a demonstração de ausência de orgulho, arrogância ou pretensão; comportamento autêntico. Exige respeito. Respeito é tratar todas as pessoas com a devida importância. Exige altruísmo. Altruísmo é atender as necessidades dos outros. Exige perdão. Perdão é deixar para lá o

ressentimento. Exige honestidade. Honestidade é não tentar enganar ninguém. Exige compromisso. Compromisso é ser fiel à sua escolha.

### 2.3 A PEDRA FILOSOFAL

Um número considerável de empresas americanas, três quartos, gastam, anualmente, “[...] um valor estimado em 15 bilhões de dólares em treinamento, desenvolvimento e consultoria para suas equipes de liderança.” (HUNTER, 2006, p. 9). Grande parte deste valor, 90%, acaba se revelando um enorme desperdício de tempo e dinheiro. A explicação dessa triste realidade esta alicerçada no fato de que menos de 10% das pessoas mudam de fato seu comportamento em consequência de treinamento. Estudos realizados pelo Instituto Gallup demonstram que mais de dois terços das pessoas pedem demissão de seus chefes, não das empresas. Significa dizer que as gerencias ineficazes, ou incompetentes, são responsáveis diretamente por esta situação. A boa notícia, reside no fato de que os princípios da liderança servidora podem ser aprendidos e aplicados por quem tem a vontade e a intenção de mudar, crescer e melhorar. HUNTER (2006, p. 11) registrou em seus estudos:-

Empresas no mundo inteiro estão mudando suas atitudes no que se refere a liderança, pessoas e relacionamentos. Em consequência, até as famosas listas e *rankings* feitos pela revista *Fortune 500*, que classificam as empresas pelo faturamento ou por quesitos mais subjetivos (‘100 Melhores Empresas para se Trabalhar’ e ‘Empresas Mais Admiradas dos Estados Unidos’), têm mostrado um crescente número de companhias praticando a liderança servidora – entre elas, a maior organização comercial do mundo, *Wal-Mart*, com mais de US\$ 250 bilhões em vendas anuais e mais de 1,4 milhão de funcionários, e ainda a *Southwest Airline*, a *Federal Express*, a *Marriott* e a *Nestle*, entre outras gigantes corporativas.

Nos estudos de Hunter (2006) ele afirma que um líder pode obter informações sobre liderança pela leitura de um livro ou pela participação em curso. A aplicação e a prática, dessas informações e/ou participações em cursos, associadas a motivação para mudar e crescer, farão com que ele se torne um líder melhor. Motivação para mudar e crescer exige a exploração de antigos comportamentos, identificando e mudando o que for necessário e começando a aprender novos hábitos quando for o caso. Receber *feedback* negativo torna mais claro a visão sobre si mesmo. “O desenvolvimento da liderança servidora exige muita motivação, *feedback* e prática intensiva na vida cotidiana”. (HUNTER, 2006, p. 12).

A este propósito, Hunter (2006, p. 12) escreveu: “há poucas coisas mais difíceis na vida do que deixar para trás velhos costumes, e é por isso que poucos se beneficiam ao participar apenas de cursos ou seminários.”

### 2.4 CONCLUSÃO

“A liderança não é um fenômeno atual. Registros históricos apontam o exercício do liderar a milênios”. (CARVALHO et al., 2014, p. 15). Da pré-história aos dias atuais, a história da liderança, acompanha a humanidade. Existem muitos estudos e conceitos acerca do

tema liderança, mas todos sempre voltados para os mesmos modelos existentes, autocrático, democrático e *laissez-faire*. Este último, segundo Chiavenato (2008), chamado liberal. O mundo cada vez mais mutante e as mudanças cada vez mais rápidas. “As organizações vêm passando por grandes transformações em função de pressões que recebem tanto do contexto organizacional externo como do contexto interno.” (DUTRA, 2011, p. 44). Um novo modelo de gestão, onde as empresas passam a depender cada vez mais do grau de envolvimento e de comprometimento de seus funcionários, está tomando lugar nesta nova realidade. No tocante a liderança, um novo modelo também surge, para tomar lugar nesta realidade. Carvalho (et al., 2014, p. 46) registra em seus estudos “[...] no entanto, percebemos, no estudo das teorias de liderança, um crescente desapego do poder centralizado e a deificação do líder para um movimento cada vez mais difundido de poder compartilhado, descentralização, participação, formação e desenvolvimento de equipe.” O papel do líder muda, agora ele serve ao invés de ser servido. Liderança servidora, termo usado pela primeira vez na década de 1970 por Robert K. Greenleaf.

Hunter, estudioso do tema liderança há mais de 35 anos, na sua obra como se tornar um líder servidor, concentrou sua atenção na verdadeira essência da liderança. A questão era: Como grandes líderes da história conseguiam fazer com que as pessoas aceitassem de bom grado sua vontade, mesmo que isso pudesse levar à própria morte? Ou como eles conseguiam mobilizar as pessoas do pescoço para cima? Estudou os grandes líderes de todas as áreas, militar, pedagógica, religiosa, política, de negócios e esportiva para que essas indagações pudessem ser respondidas e, nesse momento, ocorreu que deveria procurar o que Jesus tinha a dizer sobre liderança.

Hunter escolheu Jesus pela influência que ele tem sobre as pessoas pois, liderança, tem tudo a ver com influência. “Desafio qualquer um a indicar um ser humano na história do mundo mais influente do que Jesus.” (HUNTER, 2006, p. 41). Ao escolher Jesus Cristo, que fundou seu império baseado no amor, “amai-vos, uns aos outros, como eu vos amei” (JOÃO, 1996, p. 1328), Hunter tinha dois objetivos e registrou, “o primeiro é compilar os princípios da liderança servidora de uma maneira simples, concisa e clara. O segundo objetivo é proporcionar um guia que facilite a aplicação desses princípios em sua vida.” (HUNTER, 2016, p. 12). Hunter defende a tese de que os líderes devem ter caráter, uma base espiritual muito forte e a consciência de que liderança não é poder, e sim autoridade, conquistado com amor, dedicação e respeito pelas pessoas.

Amái-vos, uns aos outros, como eu vos amei. Palavras proferidas há mais de 2000 anos atrás por aquele que foi, segundo muitos estudiosos do tema liderança, o maior líder de todos os tempos que a humanidade conheceu. Ainda hoje, multidões o acompanham pelo simples fato de que ele veio para servir e não para ser servido. Sua liderança, apesar de

passageira, foi marcada pelo amor e respeito ao próximo. Sempre disponível, para aqueles que o seguiam, não poupava esforços para atender a todos em seus anseios, e necessidades, mesmo que básicas. Com o poder do diálogo tinha, na inter-relação pessoal, toda a força necessária para manter a união, engajamento e comprometimento de seus seguidores. Motivados por ele, muitos mudaram, cresceram e se tornaram líderes também. Seu segredo: aplicou, e colocou em prática, todas as informações recebidas para exercer a liderança para qual fora indicado e, mesmo recebendo *feedback* negativo, identificou o que precisava ser mudado e retornou. Atualmente está adquirindo novos hábitos e, a qualquer momento, voltara.

A religiosidade conduz a espiritualidade. Religiosidade segue normas criadas por fundadores da religião, seus rituais e costumes. O líder servidor além de ser alguém que geralmente também tem um entendimento espiritualizado, é capaz de utilizar essa característica para influenciar as pessoas, o aproveita essa característica quando identifica em algum de seus liderados, em benefício de toda a equipe. Ele consegue desenvolver o espírito da servidão mútua, proporcionando uma inter-relação mais intensa nos membros entre si e entre o líder.

“Empresas no mundo inteiro estão mudando suas atitudes no que se refere a liderança, pessoas e relacionamentos. [...] têm mostrado um crescente número de companhias praticando a liderança servidora.” (HUNTER, 2006, p. 11). O amar o próximo, ensinamento de Jesus, parece estar sendo inserido nas organizações de forma a ser, mais um elemento motivador, em busca de mais e melhores resultados. Muitas empresas e alguns líderes já percebem essa nova forma de gerir pessoas, que está levando grandes organizações ao sucesso. Jesus foi um grande líder porque pensava nas pessoas, se preocupava e buscava ajuda-las, e assim as pessoas o seguiam. É preciso que os novos líderes pensem nas pessoas e busquem servi-las. Assim elas o seguirão e formar-se-á, um grupo, uma equipe.

Das cavernas, aos dias de hoje, humanidade e liderança evoluíram juntas. O resultado desta evolução é que ambas se tornaram mais humanas. O mais forte, o autoritário, cedeu lugar para aquele que veio, não para ser servido, mas, sim para servir. Para os motivados, e disposto a mudar, a aplicação e prática, do conhecimento sobre a liderança, é a chave da porta para o sucesso.

Do ponto de vista do autor, é preciso praticar diariamente as habilidades da liderança servidora para que elas se tornem um hábito. Basta se engajar em um processo de melhoria contínua, aceitar *feedback* de seus subordinados e estar disposto a assumir os riscos para eliminar a distância entre o que você é e o que você precisa mudar para se tornar um líder servidor. Ao trilhar este caminho, é importante não confundir poder com autoridade. A autoridade inspira as outras pessoas a fazer as coisas com boa vontade, o poder as obriga. A

liderança servidora é um estilo de vida. Ela não é conquistada, mas sim construída com serviço e sacrifício. Liderar é servir.

Valor é a palavra de ordem e, a valorização, uma atitude desejável. Valor do ser humano, valor da família, Valor da moral, valor da ética, valor das instituições é, uma exigência da sociedade atual. Não podemos mais fingir que as lideranças não demonstrem compromisso com esses valores. Como líderes vivem em sociedade hão, de atende-las nesta necessidade básica.

## LEADER'S INFLUENCE RELATIONSHIP ON TEAM PERFORMANCE

José Aurélio Ferreira dos Santos

***Abstract:** This work is the result of a bibliographical research on the influential relationship of the server leader in the performance of his team. Having as a starting point the "history of leadership" and, as the point of arrival "the influencing servant leadership in team performance," the research carried out aimed at attesting the knowledge produced and its practical application in organizations by the leaderships. In this regard, knowledge about people management has contributed to the achievement of the proposed goal. The relevance of a work in this perspective presupposes that the role of leadership is to lead its team to achieve the best results, making it indispensable that it knows and practices the scientific knowledge on the subject. It sought to understand the history of leadership, with its theories and styles, the role of the leader within organizations with their skills and abilities, and the contemporary challenges of organizations. The question that guided the research can be thus defined: how does the servant leadership influence the team's results?*

***Keywords:** Leadership. Character. Authority. Love. Dedication. Respect.*

## REFERÊNCIAS

- BERTERO, O. B. **O Administrador-líder**. Disponível em: <<http://rae.fgv.br/gv-executivo/vol6-num1-2007/administrador-lider>>. Acesso em: 11 mai. 2017.
- CARVALHO, D. S. F. e al. **Liderança e Desenvolvimento de Equipes**. 2. ed. Palhoça: UnisulVirtual 2014.
- CHIAVENATO, I. **Administração Geral e Pública**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- COVEY, S. R. **Os 7 hábitos das pessoas muito eficazes**. 32. ed. São Paulo: Best Seller, 1989.
- DUTRA, A. **Gestão de Pessoas I**. 7. ed. Palhoça: UnisulVirtual, 2011.
- HUNTER, J. C. **Como se tornar um Líder Servidor**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.
- JOÃO. Português. In: **Bíblia Sagrada**. Tradução ecumênica. São Paulo: Paulinas, 1996. p. 1328.

VERGARA, S. C.; **A Liderança Aprendida**. Disponível em: <<http://rae.fgv.br/gv-executivo/vol6-num1-2007/lideranca-aprendida>>. Acesso em: 8 mai. 2017.

### **AGRADECIMENTOS**

A Deus por permitir que eu viva este momento. Aos meus pais pelo respeito que tenho pelos mais velhos, ao próximo, as crianças, a família e as instituições. Aos meus filhos, fontes inesgotáveis de inspiração, carinho e amor. A Unisul pela seriedade com que administra seus cursos na modalidade a distância. A Franklyn Covey pelo excelente corpo docente e, a minha querida orientadora, professora Damaris de Oliveira Batista da Silva, incansável na arte de orientar com profissionalismo, dedicação, amor e paciência.