

LIDERANÇA SERVIDORA – EVIDÊNCIAS PRÁTICAS EM ESTUDOS DE CASO¹

SERVER LEADERSHIP - PRACTICAL EVIDENCE IN CASE STUDIES

Augusto M. Pais Antunes²

Resumo: *O presente estudo ilustra conteúdos e, em reforço, dos trabalhos desenvolvidos ao longo dos últimos anos, em que os desenvolvimentos ligados à liderança servidora ganharam maior relevância e visibilidade enquanto contributo fulcral para o desempenho das organizações. Um dos sinais relevantes nesta análise é de que a gestão de topo deve ter presente na sua atuação, enquanto processo de melhoria contínua: a qualidade de vida no trabalho - destinada a proporcionar às pessoas oportunidades no trabalho e o desenvolvimento de um sentido de satisfação, controlo e propriedade, partindo do princípio que as pessoas são responsáveis pelo sucesso na realização de objetivos e no uso eficaz dos recursos. Nos casos estudados em seis organizações positivas: empresas e organizações sem fins lucrativos consideradas bons locais para trabalhar e que têm na positividade da sua liderança, desempenhos de exceção e referencial empresarial, e que revestem parte de mais vasta investigação qualitativa, os líderes são geralmente considerados exemplos de boas práticas a seguir, representando, em diversas situações analisadas, a motivação e o orgulho para os colaboradores envolvidos. Em suma, o objetivo é que a organização se assegure de que os seus colaboradores estão comprometidos e o papel do líder enquanto servidor é aqui fundamental para o exercício da liderança em contextos de exigência e mutação constante.*

Palavras-chave: liderança servidora, estudos de caso, organizações portuguesas, investigação qualitativa

Abstract: *The present work is illustrative and, in reinforcement, contents not evident in the work developed over the last years, in which the developments linked to the servant leadership gained greater*

¹ Releva-se que este trabalho é sustentado com maior profundidade na tese de Doutoramento do autor “A Liderança nas organizações positivas – estudo de caso em Portugal”. (Antunes, 2013)

² Doutorado em Gestão, Professor convidado da Escola Superior de Tecnologia e Gestão, Instituto Politécnico de Viseu. E-mail: paisantunes@estgv.ipv.pt

relevance and visibility as a central contribution to the performance of the organizations. One of the relevant signs in this analysis is that top management must bear in mind its performance as a process of continuous improvement: quality of life at work - aimed at providing people with opportunities at work and developing a sense of satisfaction, control and ownership, assuming that people are responsible for success in achieving goals and effective use of resources. In the cases studied in six positive organizations: companies and non-profit organizations considered to be good places to work and that have the positivity of their leadership, exceptional performance and corporate benchmark, that are part of a larger qualitative research, leaders are generally considered examples of good practices to follow, representing, in several analyzed situations, the motivation and pride for the employees involved. In short, the goal is for the organization to ensure that its employees are committed and the role of the leader as a server is fundamental here for the exercise of leadership in contexts of constant demand and mutation.

Keywords: *servant leadership, case studies, portuguese organizations, qualitative research*

INTRODUÇÃO

Neste artigo, procura-se perceber as dimensões relevantes da liderança servidora que impactam os colaboradores e respectivas organizações numa ótica a que diversos autores denominam “*novas direções da liderança*”. Em termos práticos, procurara-se averiguar um maior conhecimento da linha condutora que transversalmente percorre este estilo de liderança com vista à sua melhor percepção e eventual divulgação, consideração por outros líderes e organizações. Poem-se em relevo as principais sete dimensões evidenciadas na literatura relevante sobre a liderança servidora e, de forma sucinta, contribuindo para a identificação prática de todas as mais evidentes em contexto organizacional analisado, a partir de fontes diversas de natureza qualitativa. É efetuada também comparação breve entre a liderança servidora e outros estilos atuais.

1. A LIDERANÇA SERVIDORA – FRAMEWORK TEÓRICO

Na análise de Reed, Vidaver-Cohen e Colwell (2011: 416), “*os recentes escândalos no mundo dos negócios, governo, desporto, organizações sem fins lucrativos e outras instituições, levantam questões relativas à qualidade da liderança organizacional. Na verdade, a crise económica mundial com erupção em meados de 2008, tem desafiado os estudiosos*

organizacionais a questionar os pressupostos profundamente arraigados sobre a estratégia de negócio eficaz e definir novos modelos de liderança ética, que podem responder mais adequadamente à procura de uma sociedade globalmente interdependente”. Implícito neste novo paradigma, vislumbra-se um modelo alternativo de liderança organizacional que se move além das tradicionais competências e de desempenho organizacional (resultados) utilizados para medir a eficácia do líder – enfatizando nesta nova orientação as dimensões morais, emocionais e relacionais de comportamentos de liderança.

Para Steers, Sanchez-Runde e Nardon (2012), uma abordagem para enquadrar a liderança em contexto global é focalizar as competências duradouras e habilidades pessoais que são consideradas para caracterizar os gestores globais. Supõe-se que determinados conjuntos de traços e habilidades são comuns a todos os gestores. Por exemplo, líderes mundiais bem-sucedidos, com conhecimento, curiosidade mental, honestidade, humildade e resiliência pessoal, eficazes e exemplares comportam valores pessoais positivos capazes de mobilizarem os seus seguidores quaisquer que sejam os contextos (Cunha et al., 2007; Cunha, 2009 e Steers et al., 2012). Os líderes que possuem este conjunto de competências e habilidades são considerados como estando preparados para gerir de forma eficaz na maior parte do mundo. São líderes que comportam molduras comportamentais típicas da liderança servidora já que o seu funcionamento é orientado em prol do desenvolvimento da humanidade – interesse próprio de grande profundidade, quiçá espiritualidade. Trata-se de lideranças que atuam através da influência, persuasão e não com base no constrangimento dos seus seguidores. Também Van Dierendonck e Nuijten (2011) observam que o século XXI lançou um elevado interesse sobre as teorias da liderança. A ênfase coloca-se no aumento da motivação e responsabilidade social com o objetivo de garantir o sucesso e lucro nas organizações modernas.

Greenleaf, na opinião de Spears (1993), Stone et al. (2003) e Van Dierendonck e Nuijten (2011), é considerado como tendo iniciado o conceito de liderança servidora entre os teóricos organizacionais modernos. De acordo com a sua ideia, um líder deve servir às necessidades daqueles que ele coordena. A teoria da liderança servidora desafia o modelo tradicional da liderança, fratura o mito da hierarquia intocável, em que o líder é o pináculo organizacional e está para ser servido. Assim, trata-se de uma teoria com mais de 30 anos e que tem vindo nos últimos anos a ser redescoberta pelos académicos (van Dierendonck e Nuijten, 2011). Para Greenleaf (1977), a liderança deve principalmente atender às necessidades

dos outros. O foco da liderança servidora é nos outros ao invés de voltada para o interesse próprio e compreende o papel do líder como um servidor. Uma das referências reconhecidamente elevadas do autor é que o “*líder-servidor é o primeiro a servir*” (p. 83). Esta relevância começa com a sensação natural que se alguém pretende liderar, deve servir em primeiro lugar, trata-se de uma escolha consciente que leva a pessoa a aspirar à liderança. Para Lopes (2009: 114) “*o líder é quem está no centro da organização. Não para ser servido, mas para servir a organização*”.

Greenleaf (1977) sustentou que a responsabilidade final para o desenvolvimento da capacidade organizacional e institucional para servir, reside nos executivos de topo. Não só devem ser essas pessoas a auto motivarem-se para a liderança ética, pelo desejo de servir os outros de alguma forma, devendo também ser igualmente motivados a construir e fortalecerem a comunidade dentro e fora da empresa.

Para Pless (2007), a liderança não é sobre a grandiosidade de um líder, mas sobre aqueles a quem ela serve. Isto tem profundas implicações para a liderança. Assim, o autor ilustra que os líderes precisam servir os seguidores para alcançar um propósito comum e serem capazes de reconhecer, respeitar e cuidar em relação às necessidades dos outros.

De molde a atingir esse objetivo, eles também devem estar preparados para partilhar o poder de decisão na organização, fomentarem o potencial de liderança dos seus membros e ouvirem com respeito as preocupações existentes. Eles devem ser capazes de reconhecer quando a confiança da organização está diminuindo e responder à crítica construtiva. A conduta moral dos executivos é fundamental na criação de uma organização servidora, ganhando a confiança das partes interessadas (*stakeholders*), demonstrando transparência, incentivando e livremente admitindo erros, tanto a nível pessoal como organizacional (Reed et al., 2011).

Também nesta dimensão para Liden et al., (2008), a liderança servidora é baseada na premissa de que para fazer sobressair o melhor dos seguidores, os dirigentes contam com a sua comunicação individualizada para entender as habilidades, necessidades, desejos, metas e conhecimentos potenciais dos indivíduos e as demais características únicas de cada seguidor e seus interesses. Assim, as lideranças auxiliam os seguidores a alcançarem o seu potencial e a elevarem as suas capacidades.

A orientação para o interesse próprio não deve motivar a liderança servidora mas, deve ascender a um plano superior de motivação. O principal objetivo do líder-servidor é para favorecer e satisfazer as necessidades dos outros, ou seja, deve ser a forma e motivação principal para a liderança (Russell et al, 2002). Os líderes servidores desenvolvem

as pessoas, ajudando-os a esforçar-se a terem sucesso, fornecem visão para ganharem a credibilidade e confiança dos seguidores e influenciam os outros. Também aqui, a liderança pelo exemplo é uma forma importante de liderança entre os seres humanos e não-humanos e uma referência ilustrada e contraposta à liderança egoísta (Gillet et al., 2011).

Na perspectiva de Farling et al. (1999), é apresentado um conceito de liderança com base nas variáveis de visão, influência, credibilidade, confiança e serviço - características da liderança servidora. Eles concluíram que os líderes servidores encontram a fonte dos seus valores numa base espiritual. Neste diapasão em Dennis e Bocarnea (2005), estas virtudes ou comportamentos morais são características qualitativas que fazem parte do caráter da pessoa, algo que é interno, quase espiritual. Bennis (2004: 3) refere que *“o caráter é a chave para a liderança, uma observação confirmada pela experiência pessoal e... numa pesquisa da Universidade de Harvard indica que 85 por cento do desempenho de um líder depende do carácter pessoal”*.

Trata-se de qualidades que caracterizam o líder servidor, que é guiado por virtudes, construções virtuosas que definem os líderes servidores, moldando as suas atitudes, características e comportamentos. De acordo como modelo de Cerff e Winston (2006) são elencadas dimensões de humildade, altruísmo, visão, confiança, esperança, *empowerment* e serviço que identificam a liderança servidora.

Numa outra conceção de Russell et al. (2002), sendo a liderança servidora uma vertente diferente das diversas formas de liderança, importa dar relevância às características e comportamentos inerentes aos líderes servidores. Todavia, a literatura sobre a temática é ainda ambígua, indeterminada podendo ser considerada como uma amálgama de estilos de liderança no âmbito da literatura. Contudo, para os autores referidos existem suficientes desenvolvimentos na literatura para discernir os atributos e características deste tipo de lideranças. Para Liden et al. (2008), a liderança servidora difere das abordagens tradicionais da liderança na medida em que enfatiza a integridade pessoal e centra-se na formação de fortes relacionamentos de longo prazo com os liderados. Também é a única teoria que se estende para além dos líderes servidores na organização de forma a servir múltiplos *stakeholders*, incluindo comunidades e a sociedade como um todo. Mostra a liderança servidora como uma forma de construir a confiança com seguidores, clientes e comunidades. É uma evidência do movimento positivo que abarca líderes e seguidores e em que a esperança tem aqui especial enfoque, sendo uma resposta dos seguidores

ao líder, contribuindo para agregar valor ao ambiente positivo organizacional (Cerff e Winston, 2006).

No geral, a liderança servidora oferece paradigmas distintos para a liderança contemporânea em todos os tipos de organizações. Ela oferece grandes oportunidades para os líderes, todavia, a teoria da liderança servidora precisa de mais suporte ao seu desenvolvimento. Para Stone et al. (2003) e Pekerti e Sendjaya (2010), o trabalho acadêmico no campo da liderança servidora tem vindo a crescer, observando-se que o conceito continua a ganhar atenção na prática e podemos esperar novas investigações adicionais sobre a área porque literatura sobre a liderança servidora oferece ainda um conjunto instável de dimensões que definem esta construção, todavia, realça-se o incremento de estudos relevantes nos últimos anos.

Com base na interpretação da liderança servidora, Liden et al. (2008) identificam sete dimensões: **(1)** Cura emocional; **(2)** Criação de valor para a comunidade; **(3)** Habilidades conceituais; **(4)** Empoderamento; **(5)** Ajuda ao crescimento e sucesso dos subordinados; **(6)** Colocação dos seguidores em primeiro; e **(7)** Comportamento ético.

Também em Barbuto e Wheeler (2006), os autores apontam para um refinamento da Liderança Servidora, propondo a existência de um modelo congregando cinco dimensões que derivam das suas características distintivas: cura emocional, vocação altruísta, sabedoria, mapeamento persuasivo e mordomia organizacional que se apresentam empiricamente distintas.

A investigação de Cerff e Winston (2006), Dennis e Bocarnea (2005) e Pekerti e Sendjaya (2010) confirma, na liderança servidora, a existência de comportamentos de humildade, amor social, espírito visionário para os seguidores, confiança e empoderamento. Neste enquadramento, os líderes servidores são aqueles que atuam focalizados nos seus seguidores, sendo estes a sua principal preocupação e constituindo-se como periféricas as apreensões organizacionais. Os construtos inerentes à liderança servidora são as virtudes, que são definidas como a qualidade moral de uma pessoa, ou a sua qualidade geral de bondade ou excelência moral. Trata-se de uma abordagem holística e altruísta da liderança que se focaliza no compromisso de servir o outro.

Na investigação de Van Dierendonck e Nuijten (2011) e, através do seu inquérito sobre liderança servidora (SLS), as dimensões: *empowerment*, responsabilidade, permanência na retaguarda, humildade, autenticidade, coragem, perdão e mordomia, são devidamente relevadas enquanto importantes vertentes que conduzem ao âmago da investigação sobre a

teoria da liderança servidora. Todavia, é reconhecido pelos autores que ainda haverá longo caminho a percorrer para alcançar uma base sustentável na definição das principais dimensões da teoria. Atente-se nas seguintes perspectivas entrelaçadas inerentes à liderança servidora:

- Visão de Spears (1993: 86) *“o coração do conceito da liderança servidora é a importância dos líderes – especialmente os gestores - para sustentarem a instituição e os indivíduos afetados pela instituição”*.
- Visão de Stone et al. (2003: 5) *“o líder servidor é aquele que incide sobre os seus seguidores... líderes servidores não têm afinidade especial para a corporação abstrata ou organização, mas sim, eles valorizam as pessoas que constituem a organização”*.
- Visão de Ingram et al. (2005), a liderança dos servidores também pode ajudar a navegar em complexidades crescentes de ambientes modernos ao utilizar novos modelos mentais que permitirão que sejam professores, capacitadores a fim de liderar a força de vendas.
- Visão de Brown & Trevino (2006) – a liderança servidora pode ser um meio eficaz para a criação de um clima organizacional ético.
- Visão de Liden et al., 2008 – A premissa central da liderança dos servidores é que os líderes influenciam os resultados organizacionais ao promover o crescimento e o bem-estar dos seguidores, especificamente através do processo de satisfazer as suas necessidades.
- Visão de Van Dierendonck e Nuijten (2011) - os aspetos principais do comportamento do líder servidor são a responsabilidade, empoderamento, acompanhamento, humildade e mordomia, sendo que a autenticidade, coragem e perdão são consideradas vertentes secundárias.
- Visão de Marinova e Park (2014)- O foco dominante dos líderes servidores nos outros é para que cultivem vários comportamentos extra-papel.
- Visão de Chen, Zhu, & Zhou (2015) – Destacam a necessidade de dedicar atenção ao atendimento das necessidades dos funcionários. Práticas como demonstrar aceitação interpessoal, permanecer autênticos e humildes na presença de seguidores, oferecer flexibilidade, apoio psicológico e expressar confiança, ajudam os gestores a motivar os seus seguidores a alcançar um melhor desempenho. Além disso, promover um clima competitivo acarreta mais benefícios para os funcionários com maior autoeficácia.

- Visão de Cao et al. (2015) - a liderança servidora caracteriza os líderes que têm motivação para servir e colocam as necessidades dos outros, fora e dentro da organização, acima das suas próprias.
- Visão de Chiniara e Bentein (2016)- os líderes servidores usam o conhecimento para tentar ativamente satisfazer as necessidades dos seus seguidores, a fim de permitir que eles atinjam o seu potencial. Os líderes servidores fornecem orientação e responsabilidades desafiadoras, oferecendo empatia, apoio emocional, feedback e recursos. Mais importante ainda, os líderes servidores colocam a satisfação das necessidades dos seguidores no centro de seus esforços, antes de suas próprias necessidades, criando um clima no qual se sentem importantes e empoderados para fazer mais e criar mais.
- Visão de Donia et al. (2016) - Os líderes servidores acreditam no valor dos seus subordinados e consideram o seu papel em criar ambiente onde eles se sintam seguros e capacitados para aprender.
- Visão de Grisaffe et al. (2016) - especifica duas distinções únicas de liderança servidora – i) servir primeiro e ii) abnegadamente enfocando nas necessidades dos outros.

Na Tabela 1 descreve-se uma súmula das principais dimensões evocadas pelos autores descritos e que se trata de atributos funcionais, qualidades operativas, repetidos e observados na liderança comportamental servidora pelos líderes nos locais de trabalho.

Na investigação dos autores, releva-se o sucesso no desenvolvimento de uma medida multidimensional da liderança servidora e, na validação desta nova medida, ela foi revelada como sendo um preditor significativo de comprometimento organizacional, comportamento de comunidade, cidadania, desempenho e satisfação no trabalho. A liderança servidora, portanto, parece ser distinta de outros modelos de liderança no destaque que se efetuou anteriormente.

Tabela 1

Dimensões de Liderança Servidora

Dimensões	Descrição
Cura emocional	Ato de mostrar sensibilidade às preocupações pessoais dos outros. Líderes empáticos e bons ouvintes.
Criação de valor para a comunidade	Preocupação, consciente e genuína para ajudar a comunidade.
Habilidades conceituais	Posse do conhecimento da organização e as tarefas, assim como estar em posição para efetivamente apoiar e ajudar os outros, especialmente os seguidores imediatos.
Empoderamento	Responsabilizar, incentivar e facilitar os outros, seguidores imediatos, especialmente na identificação e resolução de problemas, bem como determinar quando e como executar as tarefas de trabalho; Tornar as pessoas significativas.
Ajuda ao crescimento e sucesso dos subordinados	Preocupação genuína para o crescimento dos outros, no desenvolvimento da carreira, prestando apoio e orientação.
Colocação dos seguidores primeiro	Atuação por meio de ações e palavras, deixando claro para os outros (especialmente os seguidores imediatos) que a satisfação das suas necessidades no trabalho é uma prioridade (supervisores que praticam este princípio, muitas vezes, rompem com o seu próprio trabalho para ajudar os subordinados com problemas que estão enfrentando nas suas atribuições).
Comportamento ético	Interação de forma aberta, de forma justa e honesta com os outros.
Vocação altruísta	Descreve o desejo de um líder profundamente enraizado para fazer uma diferença positiva na vida dos outros. Propósito filantrópico.
Sabedoria	Entendida como uma combinação de consciência do ambiente e antecipação de consequências.
Mapeamento	Líderes persuasivos são hábeis em mapeamento de questões, conceituar maiores possibilidades e são convincentes ao articular essas oportunidades.
Mordomia organizacional	Descreve a medida em que os líderes prepararam a organização para fazer uma contribuição positiva à sociedade através de comunidades para o desenvolvimento, programas e divulgação organizacional.

Fonte: Construção própria com base em Russell et al. (2002), Dennis e Bocarnea (2005), Ingram et al. (2005), Barbutto e Wheeler (2006), Brown e Trevino (2006), Liden et al. (2008), van Dierendonck e Nuijten (2011), Panaccio et al. (2015) e Chen, Zhu, & Zhou (2015), Chiniara e Bentein (2016), Donia et al. (2016) e Grisaffe et al. (2016).

2. A LIDERANÇA SERVIDORA E OUTROS ESTILOS ATUAIS

Para Stone et al. (2003), o mundo tornou-se mais complicado e os novos tempos exigem lideranças dinâmicas, líderes motivados. No conceito

destes autores, as sínteses de liderança transformacional e liderança servidora revelam muitas semelhanças básicas entre as duas teorias de liderança. Ambos os líderes transformacionais e servidores são visionários, geram altos níveis de confiança, constituem-se como modelos, mostram consideração pelos outros, delegam responsabilidades, capacitam e influenciam os seguidores. São modelos complementares porque ambos descrevem excelentes formas de liderança.

Embora a liderança transformacional tenha sido adequadamente pesquisada e se venha tornando uma prática comum, a teoria da liderança servidora precisa de apoio adicional conforme já explanado acima. Com base na concetualização de Brown e Trevino (2006), os autores também tentam esclarecer as relações entre a liderança transformacional e a teoria inerente à liderança servidora. No entanto, a liderança servidora fornece aos líderes grandes oportunidades. Para Stone et al. (2003), esse estilo de liderança recente coloca a ênfase nas outras pessoas, ou seja, naquelas que ela serve, ao contrário de outros estilos que não enfatizam tanto esse foco. Em Yukl (1999), Bass e outros investigadores definiram a liderança transformacional principalmente em termos de efeito do líder sobre os seguidores, e do comportamento usado para conseguir esse efeito. Os seguidores sentem confiança, admiração, lealdade e respeito para com o líder, e eles são motivados para fazer mais do que originalmente era expectável concluir. Assim, para Grisaffe et al. (2016), a liderança servidora possui características distintas que aumentam as inerentes à liderança transformacional.

Também de acordo com Avolio et al. (2005), e em contraste com a teoria da liderança autêntica estudada pelos autores, o reconhecimento explícito da importância do papel mediador da autoconsciência e regulação dos seguidores, bem como do capital psicológico positivo num contexto organizacional positivo, estão amplamente ausentes da teoria inerente à liderança servidora. Também para estes autores, a teoria da liderança espiritual apresentada por Fry (2003) inclui o reconhecimento implícito do papel da autoconsciência do líder com foco na visão, valores e atitudes do líder que são geralmente classificados como amor e esperança altruísta / fé. Esses valores / atitudes também são descritos como comportamentos do líder, causando alguma confusão em relação a esses construtos e seu papel na liderança espiritual.

Van Dierendonck (2011, p. 1230) observa que "comparado com outros estilos de liderança em que o objetivo final é o bem-estar da organização, um líder servidor está genuinamente preocupado em servir os seguidores".

Assim, muitos esquemas de categorização para a liderança servidora foram sugeridos, resultando na atribuição de muitos atributos aos líderes servidores (Van Dierendonck e Nuijten 2011).

Na tabela 2 ilustra-se um resumo dos tipos de liderança, dimensões e principais referências para sustentação sintetizada das investigações efetuadas. Nesta súmula, reitera-se as inter-relações dos vários tipos de liderança que convergem numa ótica global de liderança no contexto das novas organizações.

Tabela 2

Distinções entre os tipos de lideranças: Transformacional, Emocional, Espiritual, Servidora, Autêntica e Responsável

Tipos de liderança	Dimensões relevantes	Principais referências
Transformacional	Influência idealizada (ou influência carismática); Motivação inspiradora; Estimulação intelectual; Consideração individualizada <i>Empowerment</i> Impacto	Bass & Avolio (1990); Avolio et al. (2001) ; (Jung & Sosik, 2002) Avolio e Bass (2002); Youssef & Luthans, (2007) Rafferty e Griffin (2004); Ilies, Morgeson, & Nahrgang (2005) Spreitzer (1995); Spreitzer e Doneson (2005) Walumbwa et al. (2010) Whitney, e Cooperrider (2000)
Primal (Emocional)	Autoconsciência Autogestão Consciência Social Competências Sociais Inteligência Social Humor	Boyatzis e Goleman (2008) Cherniss e Goleman (2001) Boyatzis, Goleman e Mckee (2009); (Cunha, 2009); (Goleman, 1995, 2000) Kihlstrom e Cantor (2000); Zapf e Holz (2006); Zhou e George (2003) (George, 2000) Bono e Ilies (2006); Sy, Côté, e Saavedra (2005)
Espiritual	Vida interior Trabalho significativo Contexto de comunidade Fé /Esperança Amor altruísta Visão Alinhamento Vocação	Fry (2003); Plowman e Duchon (2005); Morris (2009); Milliman et al.(2003); Reave (2005); Rego, Cunha e Souto (2007); Fry, Hannah, Noel, e Walumbwa (2011)
Servidora	Cura Emocional Criação de valor para a comunidade Habilidades conceituais Empowerment Ajuda ao crescimento e sucesso dos subordinados Colocação dos seguidores em primeiro Comportamento ético Vocação altruísta Sabedoria	Greenleaf (1977) ; Russell et al. (2002) ; Dennis e Bocarnea (2005); Barbutto e Wheeler (2006); Liden et al. (2008), van Dierendonck e Nuijten (2011); Panaccio et al. (2015) e Chen, Zhu, & Zhou (2015); Chiniara e Bentein (2016); Donia et al. (2016) e Grisaffe et al (2016).

Tipos de liderança	Dimensões relevantes	Principais referências
	Mapeamento Mordomia organizacional	
Autêntica	Autoconsciência Comportamento Imparcial Transparência relacional Conduta moral Confiança Esperança Empowerment Otimismo Emoções Positivas Resiliência	Avolio et al. (2004); Avolio et al. (2005); Ilies et al. (2005); Kernis e Goldman (2006); (B. Avolio et al., 2004) Kernis e Goldman (2006); Sparrowe (2005); Shamir e Eilam (2005); Luthans e Youssef, (2004); Walumbwa et al. (2008); Walumbwa et al. (2010) Jensen e Luthans (2006)
Responsável	Agregado de virtudes Empowerment Envolvimento das partes interessadas Modelo de papéis do líder Princípios e valores éticos	Cameron (2011); (Chun, 2005); Gond et al. (2011), Havard (2010); Chun (2005) Maak e Pless (2006), Pless (2007)), Rego e Cunha, (2011); Seligman e Csikszentmihalyi (2000), Voegtlin (2011). Gond et al (2011); Maak e Pless (2006); Pless (2007), Cunha, et al. (2007); Hackett e Wang (2012)

3. RESULTADOS; PRÁTICAS DE LIDERANÇA SERVIDORA

O objetivo desta seção é identificar as principais práticas associadas à liderança de servidores presentes em seis organizações portuguesas e após análise global de fontes diversas conforme segue.

A. Organizações selecionadas

Grupo A (*Caso 1*), Empresa B (*Caso 2*), Grupo C (*Caso 3*), Empresa D (*Caso 4*), Empresa E (*Caso 5*), e IPSS F (*Caso 6*). Os critérios de seleção foram os seguintes:

- Localização geográfica: Distritos de Lisboa, Aveiro, Viseu, Guarda e Coimbra;
- Melhor acesso à informação;
- Orientação para a formação e serviços de responsabilidade social à comunidade – IPSS F e para a exportação: Empresa C e D – empresas presentes nos cinco continentes;
- Alicerces de lideranças com influências de estilo da Europa Central e Norte.
- Conhecimento empírico das lideranças existentes e das suas práticas - reconhecidas e valorizadas pela comunidade e *stakeholders*;

- Organizações consideradas bons lugares para trabalhar, ex. Empresa D - considerada uma das melhores empresas nacionais para trabalhar³ e empresa familiarmente responsável.

B. Fontes diversas

Na metodologia, seguiu-se uma Investigação Qualitativa - Estudo de Caso através de instrumentos de análise documental, entrevistas semiestruturadas, visitas, narrativas de vida, fotografias, relatórios de empresas e organizações. De facto, neste estudo, buscámos uma abordagem mais qualitativa, a fim de obter uma compreensão mais rica das dimensões e práticas associadas à liderança servidora denominada pelos entrevistados. Assim, cada dimensão que estudamos foi completada através da análise de conteúdo e de várias fontes disponíveis.

A lista de dimensões alcançadas após exaustivo trabalho de campo, deriva do referencial teórico da seção anteriormente enunciado. As dimensões citadas nas organizações / casos são mostradas na Tabela 3.

Tabela 3
Dimensões da Liderança Servidora nas Organizações

Casos	1	2	3	4	5	6
Dimensões						
Cura emocional						
Criação de valor para a comunidade						
Habilidades conceituais						
Empoderamento (Empowerment)			X			
Ajuda ao crescimento e sucesso dos subordinados			X			
Colocação dos seguidores em primeiro	X	X	X	X	X	X
Comportamento ético			X	X	X	X
Vocação altruísta				X		X
Sabedoria/Visão		X	X		X	X
Mapeamento						
Mordomia organizacional				X	X	

Como evidenciado na Tabela 3, quatro dimensões relacionadas com a liderança servidora não foram citadas nas seis organizações estudadas:

³ Informação 2011 – Exame; GreatPlace to Work.com e Delloite.

Cura emocional (ênfatisa o cuidado e a sensibilidade ao bem-estar pessoal dos seguidores); A criação de valor para a comunidade (reflete como líderes servidores estão envolvidos em ajudar os membros da comunidade fora da organização e encorajar outros a fazer o mesmo); habilidades conceituais (o líder servidor também demonstra habilidades conceituais por ter pleno conhecimento da organização, de seus objetivos e da tarefa em mãos e, portanto, pode fornecer apoio aos subordinados) e mapeamento (os líderes persuasivos são hábeis no mapeamento de questões, conceituando maiores possibilidades e são convincentes ao articular essas oportunidades).

Encontramos também menos dimensões associadas à liderança servidora citadas pelas empresas - casos 1 e 2; enquanto a empresa 3 relevou cinco de sete dessas dimensões. De um modo geral, a partir das evidências empíricas, podemos elucidar que todas as seis organizações estudadas inequivocamente realçaram a dimensão “Colocação dos subordinados em primeiro lugar” como importante da liderança servidora. Em relação às dimensões inerentes ao estilo de liderança servidora percebidos neste estudo, sobressaem as seguintes que aqui são ilustradas a partir das entrevistas efetuadas e que, por respeito à natureza do artigo, se condensam:

i. “Empowerment”

Esta dimensão habilita, implica encorajar e facilitar a capacidade de os outros assumirem responsabilidades e lidarem com situações difíceis à sua própria maneira. Revela autonomia proporcionada pelos líderes. É aqui ilustrado que todas as empresas têm um elemento comum: todas são constituídas por pessoas, que constituem o seu capital humano, a sua energia vital, assegurando a sua capacidade de transformação (Román e Ribeiro, 2017). Nas citações que seguem reforça-se esta dimensão.

“... Nós temos essa preocupação, muitas vezes é preciso motivar as pessoas, há muitas pessoas que são tímidas outras porque têm receio de estar a dar ideias que seja distorcida, mas nós tentamos criar aqui um processo muito aberto, nós fazemos isso de uma forma mais institucional no portal das ideias e as pessoas não precisam de apresentar em reunião e escreverem, a partir desse portal das ideias, selecionamos e a partir daí provocamos uma discussão na mesa que não seja uma visão muito rígida para as pessoas não se resguardarem, não terem esse receio de partilhar e depois a partir daí já tivemos muitas ideias de funcionamento, eu acho que as pessoas são muito abertas e nós temos essa preocupação de termos um departamento informático que passa muita coisa, há muitas ideias postas em prática, ideias muito simples que fazem a diferença. Portanto incentivamos as pessoas, qual é a sua ideia para alterar? Como é que vamos fazer... mais que nunca e até na nossa área nós dizemos assim: temos um budget para esta coleção deste valor, queremos um nível de

criatividade, queremos ter uma roupa desta forma, determinados critérios, mas só temos este orçamento, há que ser criativos para poder trabalhar e conseguir... e temos essa preocupação sempre... Nós temos recuperado muita gente e eu em concreto, tenho recuperado pessoas que estariam perdidas para..., como de mais relevante tenho feito, tenho uma mão cheia de exemplos cá dentro, eu diria pessoas em que ninguém acreditava e que eu pus toda a minha credibilidade em cima, hoje está provado que são pessoas em que apostei e que fiz tudo e pus as mãos no fogo e que eu reconhecia que era difícil” (Diretor Geral, Administrador, Caso 3).

ii. “Crescimento de subordinados”

Os líderes servidores ajudam os subordinados a crescer e ter sucesso demonstrando interesse genuíno no desenvolvimento de carreira e nas metas de seus subordinados e dando-lhes as oportunidades de melhorar as suas capacidades. Nas citações que seguem reforça-se esta dimensão.

“Tenho vindo a soltar as amarras e a desenvolver os outros... a conjuntura não nos deixa dormir descansados... Valorizamos as pessoas para que elas desempenhem melhor a sua função... as pessoas não são máquinas e têm as suas especificidades” (Presidente, Caso1).

“Sim, dou-lhe o exemplo mais concreto do que acontece é o seguinte: nós temos pessoas com o 12º ano a trabalhar nos armazéns, que a maioria delas ao fim de algum tempo acabam a trabalhar nos escritórios, para elas é uma evolução do dia para a noite e é muito raro que venha alguém para o escritório que não venha do armazém, temos lá pessoas com essa qualificação e portanto não precisamos de ir buscá-las a outro lugar” (Diretor de Qualidade e Inovação, Caso 3).

iii. “Seguidores em primeiro”

Os líderes servidores colocam os subordinados em primeiro lugar. Eles demonstram concreta e inequivocamente que colocam os seus melhores interesses e o sucesso dos subordinados à frente dos seus. Nesta dimensão está o cerne da liderança servidora como é constatado por muitos autores acima enunciados. O líder está para servir e, neste papel fulcral, tudo é transformado nas organizações analisadas. Nas citações e evidências que seguem reforça-se esta dimensão.

Quando se faz bem o trabalho da distribuição (os trabalhadores começam muito cedo a entrega dos barris e das caixas de cerveja) vão para casa mais cedo...há flexibilidade também no desempenho... se eles não andarem felizes, andam sempre desmotivados e isso reflete-se nas vendas. Por exemplo abrimos o livro e perguntamos quando o trabalhador anda preocupado com algum problema familiar, saúde, preocupamo-nos para ajudar! Genuinamente... Se não estiverem bem mentalmente o desempenho é menor” (Coordenador de logística, Caso 1).

“Sim, mas eu não quero ninguém contrafeito. Especialmente as mães no apoio aos filhos, temas por exemplo da escola... têm liberdade para tratar desses temas. Sinto que são mais produtivas se andarem sem esses problemas. Assim, estão à vontade...é muito importante. Acabam por compensar” (Presidente, Caso 2).

“Não a trocava por outra, nem por salário que hoje se fala tanto. Porquê? Porque, é assim, isso não é tudo. E aqui na empresa nós temos condições, para além do salário, que são boas condições, temos tudo, temos médicos, temos assistência diária, temos enfermeiras, temos a possibilidade de conciliar o horário com a empresa e a família, se precisamos de ir a algum lado com os filhos ou alguma coisa assim... A ética é aqui muito importante também...” (Administrativa, Caso 4).

Ainda neste diapasão, e tendo presente as dimensões da liderança servidora constata-se que “a empresa tem consciência do enorme desafio pessoal que comporta ser líder. Naturalmente nem sempre conseguimos e por isso promovemos constantes iniciativas em prol do desenvolvimento pessoal e profissional dos nossos diretores e chefias” (Revista Interna Empresa D, pág. 4, Caso 4).

Não há subserviência nem nós o queremos, mas há respeito de parte a parte, tanto é assim, que qualquer trabalhador, tem o telemóvel do Sr. Soares e sabe que lhe pode ligar para expor qualquer questão que queira expor” (Administrador delegado, Caso 5).

“Sim, muita sabedoria, muito conhecimento... da parte do Sr. Inspetor, então deve ser daquelas pessoas que sabem muito, têm muitos conhecimentos, não é muitos conhecimentos, também os tem, mas muito conhecimento, muita sabedoria e muito senso comum, ... E é uma pessoa muito humana. Como digo, é uma pessoa de extrema... pensa muito nos outros...” (Assistente Social, Caso 6).

iv. “Comportamento ético”

Os líderes servidores comportam-se eticamente na medida em que agem e interagem de maneira aberta, justa e honesta com os outros. São líderes que sabem-se colocar no lugar de seus colaboradores, vivenciar seus problemas e ajudar, são professores e treinadores pessoais e profissionais, operando com transparência e direcionando suas organizações para a cidadania organizacional e compreensão dos atores envolvidos. Eles agem de acordo com os valores morais, mostram bom caráter, possuem qualidades morais e relacionais, formam relações de confiança e são centrais no equilíbrio da relação de poder empregador-empregado. Cameron et al. (2004), num estudo transversal realizado em 52 empresas industriais americanas em 16 setores de atividade, também concluíram que, quando há virtude e comportamento ético nas organizações, ela está correlacionada positivamente com o desempenho organizacional e também

com a inovação, retenção de funcionários, lucratividade e qualidade. É aqui bem evidente nas organizações estudadas que tais conclusões influenciam o compromisso dos colaboradores e desempenho global. Nas citações que seguem reforça-se esta dimensão.

“Os primeiros aqui na nossa empresa, os líderes vão até ao fim, lutam até ao fim. Nós tivemos, num passado muito recente, uma questão...aqui e podemos gabar de ter tido uns homens de guerra, conseguiram um objetivo que, por várias vezes, pensamos que era impensável...em simultâneo tivemos o problema e também houve a divisão dos acionistas e que foi muito complicado numa situação daquelas decidir: havia a crise, depois havia a crise interna e nós estávamos sempre esclarecidos de tudo o que se ia passar e a gerência informa de mês a mês, passo a passo, sem nos ocultarem nada, as coisas boas e as coisas más. Sofremos a par com eles. Eles mais porque tiveram que... estavam a sofrer por nós todos ao fim ao cabo, mas por fim correu bem...Sabe... a biblioteca tem o nome de um colega que era... secretária da gerência e que teve um... faleceu de parto é a Biblioteca Isabel Calheiros. A entrada do lado do pessoal tem o nome de um colega que faleceu com um ataque cardíaco. Portanto, há sempre uma tentativa de homenagear de algum modo para que a presença deles seja... se mantenha... é muito importante” (Logística de Vendas, Caso 4).

“...Qualquer trabalhador desta empresa, desde o Sr. José Ferreira que trata dos resíduos da empresa até o técnico oficial de contas, o responsável da contabilidade, etc., etc., tem todo o direito, aliás tem o dever de sempre que quer ou acha que deve pedir esclarecimentos se dirigir ao gabinete de administração e ser recebido, portanto, é um direito, mas é também um dever...” (Administrador delegado, Caso 5).

“O Sr. Soares tem um prazer imenso em receber cá os agentes a nível mundial. ... imensas vezes as bandeiras que têm ali uma hastezinha prontinha para ter uma bandeira diferente do país que nos vai visitando. Há pouco tempo das últimas foi a Rússia, estiveram cá uns senhores. Vêm e ele tem o maior prazer em mostrar como é que se faz, onde se faz, vai recebe-los à Quinta de Lamas, na sua própria casa, vai cozinhar para receber os convidados, se for o caso” (Diretora de RH, Caso 5).

“Isto deu-me formação...faz parte da minha base. O que eu tenho mais gosto é no trabalho, tenho dito que o trabalho afasta muitos vícios... os únicos bens que eu tenho dependem do meu vencimento. Ser leal, dedicado... também vou escrevendo e procuro abrir esses caminhos...o meu prof. David Santos mudava-me de carteira para ir para outros ...ajudar os outros, só depois percebi... ia ajudando na Aritmética, era a base da solidariedade...mais tarde usei isso com o

prof. Monitor – o aluno que sabia mais para ajudar os outros. Desenvolvi esse processo” (Diretor Geral, Caso 6).

v. “Vocação altruísta”

Nesta dimensão, os líderes servidores revelam o desejo de, profundamente enraizados, de molde a fazerem diferença positiva na vida dos outros. Há nesta dimensão um propósito filantrópico. Nas citações que seguem reforça-se esta dimensão.

“É interessante observar como o Grupo está a investir em novas fábricas em países: Brasil, Índia, China...obviamente este enquadramento afeta a nossa empresa: cada vez é mais difícil mantermo-nos competitivos, liderar em termos de indicadores financeiros, de competitividade ou de processos. No entanto, vamos continuar a lutar, com iniciativa, com a nossa cultura de equipa, de disciplina, seriedade e exigência e ao mesmo tempo de união e de confiança” (Excerto de Revista Interna Empresa C “Chave Destra”, Caso 4)

vi. “Sabedoria”

Nesta dimensão, os líderes são entendidos como uma combinação da tomada de consciência do ambiente e antecipação de consequências com visão e entusiasmo. Líderes capazes de transmitir esses valores aos seus seguidores, induzindo um futuro de esperança. Nesta dimensão claramente evidenciada nas fontes adotadas, há uma consideração quase generalizada da importância de líderes que trabalham para o bem comum e, nesse aspeto, os líderes das organizações envolvidas tentam exercer suas funções através de uma visão organizacional compartilhada baseada em valores para o futuro, preocupada com a cidadania organizacional, operando em contextos devidamente transparentes, focando em ter um impacto positivo na sociedade, apoiando os outros de forma decisiva. Eles são verdadeiros exemplos e, como Seabra (2012) sugere, o gestor de topo constitui-se como referência da organização. Nas citações que seguem reforça-se esta dimensão.

“Em termos de apoios...as empresas não são só para os bons momentos. Mas também se veem nos maus momentos. Por exemplo em situação de doença ... Já passei por isso... tive um acidente de trabalho e sei o que é isso a empresa mostrou sempre total colaboração. Nunca me senti sozinho. Cortei um dedo, mas sempre tive total colaboração da empresa, colaboraram...(falo por mim... risos)” (Responsável setor de peças, Caso 2)

“Sim, sim até temos um programa chamado “teep in”, em que qualquer funcionário pode chegar lá e fazer as suas sugestões, é um programa que temos que partilhamos entre todos, enfim tanto posso eu dar uma sugestão ao departamento de logística, como o departamento de logística pode dar uma sugestão do departamento de recursos humanos, como nós próprios podemos, ou um funcionário, imagine uma funcionária do meu departamento dizer: tenho feito este trabalho de forma mais rotineiro, costumo fazer assim, mas se eu fosse por aquele caminho seria muito mais fácil. Nós incentivamos muito isso. Só assim é que as empresas evoluem... Primeiro a empresa cresceu também comigo, entrei para aqui há 13 anos e éramos umas 200 pessoas e é compensador ver o crescimento desta empresa e fiz parte desse crescimento...” (Diretora de RH, Caso 3).

“O exercício de funções inspetivas e pedagógicas no Ensino Particular e Cooperativo e na IG Educação tive o raro privilégio de avaliar com razoável profundidade a escola portuguesa desde o pré-primário ao Ensino Secundário, donde conhecer as insuficiências, as fragilidades, os pontos mais preocupantes, mas também a excelência do saber, do mérito, da dedicação, do sacrifício de honestísimos e brilhantes professores por mim assistidos e apoiados em sala de aula, mas também conhecer razoavelmente o modelo e os resultados das escolas de formação Profissional da Alemanha, Suécia, Espanha e EUA” (Livro “Gestos e Obras de Amor, 2012:135 – Caso 6)

vii. “Mordomia organizacional”

Constatamos aqui líderes persuasivos, hábeis em mapeamento de questões e convincentes ao articular oportunidades. Nas citações que seguem reforça-se esta dimensão.

“Sinto orgulho em dizer: “olha isso é feito lá na fábrica”. Vocês deviam ver porque assim as pessoas fora daqui ninguém tem a noção, do que aqui se faz, da qualidade com que aqui se trabalha e das coisas bonitas que nós fazemos aí. Porque as pessoas cá em Portugal praticamente não conhecem, porque se calhar nós somos... Nós chegamos aqui de manhã e temos ginástica. Temos aeróbica, temos hidroginástica, fazemos fora de horas, às oito e meia. Temos a piscina para o fim-de-semana, se quisermos para os filhos, porque a piscina é aquecida, para os filhos, para os pequeninos, para a família. Eles estão sempre disponíveis” (Operária Embalagem, Caso 5).

“A IPSS F é uma iniciativa da FJS e desde 1989 tem demonstrado grande importância pela ação multifacetada que vem desenvolvendo...uma das dimensões de um amplo projeto de dinamização social, que compreende entre outras, o desenvolvimento local e o equilíbrio regional. Os alunos que frequentam são provenientes da Madeira, Acores, França, Suíça, Timor, Cabo Verde,

S. Tomé e Brasil e gostamos de os mimar, tratá-los bem e colocá-los no centro da organização ” (Revista da IPSS F 2011 – Caso 6

“... Eu vou-lhe dar um exemplo que eu acho que é um exemplo de como é que funciona a nossa cultura organizacional: Terceiro trimestre, quarto trimestre de 2008, ano de 2009, queda de vendas de cerca de 25%, excesso de pessoal, o que é que vamos fazer? Mandar pessoas embora é o comum, não o fizemos, não o fizemos, fomos criativos, puxamos pela cabeça. Criámos políticas em que dessem origem em que mantivéssemos os postos de trabalho. O governo português por acaso criou um pacote de incentivos para a ajuda, candidatamo-nos a essa ajuda através de ações de formação, banco de horas, polivalência das pessoas, rotatividade de pessoas, pessoas que estavam numa linha passaram para outra, fomos criativos e inovamos de forma a que as 350 pessoas se mantivessem nesta casa. Passámos, graças a Deus, passámos esse período e não despedimos rigorosamente ninguém” (Responsável de Comunicação, Caso 4)

CONCLUSÃO

Nos casos estudados, os líderes são geralmente considerados exemplos de boas práticas a seguir, representando, em várias situações analisadas, motivo de orgulho para os colaboradores envolvidos.

Nas organizações em relevo, há inúmeras menções ao líder como instrutor, arquiteto, comunicador, narrador de histórias, mas essencialmente visionário e agente de mudança, capaz de elevar as dimensões da liderança a um estádio diferente e até inovador, colocando os seus seguidores em primeiro lugar numa evidente metamorfose conceitual do seu significado e importância global no seio das organizações.

Os líderes servidores observados neste trabalho, demonstram capacidades adequadas para atingir vários objetivos, melhoram a cooperação entre as partes envolvidas, cuidam de satisfazer as necessidades dos outros, desenvolvem relacionamentos amigáveis duradouros que contribuem para a lealdade dos funcionários, resolvem situações complexas e usam relações emocionais e relacionais.

Pode-se assim inferir que, se são pretendidas organizações mais competitivas e modernas, a literatura reconhece que o comprometimento organizacional e a competitividade andam de mãos dadas (Rego, 2003) e também que os líderes organizacionais eficazes e exemplares comportam valores pessoais positivos capazes de mobilizarem os seus seguidores quaisquer que sejam os contextos (Cunha, 2009 e Steers et al., 2012).

Assim, os liderados sentem-se mais afetivamente comprometidos com as organizações e motivados para alcançar os objetivos organizacionais. Conclui-se neste trabalho que os colaboradores denotam um empenhamento no “vestir da camisola” i.e., um inequívoco “sentimento de pertença”. Os seguidores nestas organizações são industriados a utilizarem o melhor das suas capacidades, num ambiente de bem-estar afetivo movidos por lideranças possuidoras de reconhecidas virtudes, contribuindo para a sua maior lealdade.

A nível prático, são destacadas várias dimensões e aspetos que se forem estimulados e colocados enquanto características distintivas dos líderes modernos, poderão impactar positivamente os seus seguidores e as organizações, mesmo em cenário macroeconómico com constrangimentos. Os resultados alcançados com este trabalho poderão induzir usabilidade, em particular, no mundo empresarial que busca a retenção dos melhores talentos que acrescentem valor às organizações numa envolvente de extrema complexidade à escala global.

É de crer que as dimensões encontradas e fulcrais no estilo de liderança servidora poderão constituir uma orientação clara aos gestores de topo porquanto, diversos atributos relevados podem ser aprendidos ajudando à criação de melhores locais para trabalhar e, em consequência, elevar o compromisso organizacional dos seus trabalhadores. Afinal, este desiderato vai ao encontro das novas gerações Y e Z no mundo de trabalho que estão mais propensas aos valores organizacionais, qualidade das interações nos locais de trabalho e à maior relevância do seu esforço do que a elementos mais materiais. Claramente, as novas gerações querem ser postas no centro do palco organizacional e, com eficazes lideranças servidoras, tal objetivo pode ser alcançado.

Numa perspetiva mais ousada e tendo presente os estudos de Lopes (2009), Spreitzer (2007) e Voegtlin et al, (2011) esta investigação permite considerar esta liderança servidora com características e capacidade para ajudar a sociedade no seu desenvolvimento. Trata-se de uma apreciação que entende a liderança servidora através da utilização de práticas organizacionais responsáveis que podem resolver conflitos e promover sociedades mais pacíficas na era da globalização.

O presente estudo não é generalizável face ao âmbito “estudo de caso” (Neale et al., 2006; Yin, 2005) e tendo em atenção restrições inerentes à presente investigação qualitativa. Assim, sugere-se para o futuro uma investigação geográfica e sectorial mais vasta. Somente de forma cautelosa poder-se-ão inferir conclusões para um mais vasto tecido organizacional,

todavia, esta ideia redutora esteve desde sempre presente no horizonte desta investigação.

FONTES E BIBLIOGRAFIA

- Antunes, A. (2013). *A liderança nas organizações positivas - estudos de caso em Portugal*. Universidade da Beira Interior.
- Avolio, Bruce J.; Bass, B. (2002). *Developing potential across a full range of leadership cases on transactional and transformational leadership*. (Lawrence E). Mahwah, NJ.
- Avolio, B., Gardner, W., Walumbwa, F., Luthans, F., & May, D. (2004). Unlocking the mask: a look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 801–823.
- Avolio, B. J., Sosik, J. J., Jung, D. I., Berson, Y., & Streams, I. S. (2001). Leadership Models, Methods, and Applications. In *Changes* (pp. 277–307).
- Barbuto, J. E. . D. W. D. W. W. (2006). Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership. *Group & Organization Management*, 31(3), 300–326.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, and organizational development. *Research in Organizational Change and Development*, 4, 231–272.
- Bennis, W. (2004). The Leadership Advantage -- Warren Bennis full-text article Page 1 of 8.
- Benteinb, M. C. (2016). Linking servant leadership to individual performance: Differentiating the mediating role of autonomy, competence and relatedness need satisfaction. *The Leadership Quarterly*, 27(1), 124–141.
- Bono, J., & Ilies, R. (2006). Charisma, positive emotions and mood contagion. *The Leadership Quarterly*, 17(4), 317–334.
- Boyatzis, R.; Goleman, D. (2008). Social Intelligence and the Biology of Leadership. *Harvard Business Review*, 1-8.
- Brown, M., & Trevino, L. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595–616.
- Cameron, K. (2011). Responsible Leadership as Virtuous Leadership. *Journal of Business Ethics*, (June).
- Cao, A. P. David J. H. C. L. J. W. (2015). Toward an Understanding of When and Why Servant Leadership Accounts for Employee Extra-Role Behaviors. *Journal of Business and Psychology*, 30(4), 657–675.
- Cerff, K.; Winston, B. (2006). The Inclusion of Hope in the Servant

- Leadership Model. *School of Leadership Studies*, (August).
- Chen, Z., Zhu, J., & Zhou, M. (2015). How does a servant leader fuel the service fire? A multilevel model of servant leadership, individual self identity, group competition climate, and customer service performance. *Journal of Applied Psychology*, 100(2), 511–521. <http://doi.org/10.1037/a0038036>
- Cherniss, C.;Goleman, D. (2001). *The Emotionally Intelligent Workplace*. (D. Cherniss, C.;Goleman, Ed.). San Francisco: The Jossey-Bass Management Series.
- Chun, R. (2005). Ethical Character and Virtue of Organizations: An Empirical Assessment and Strategic Implications. *Journal of Business Ethics*, 57(3), 269–284.
- Cunha, M., Rego, A., & Cunha, R. . (2007). *Organizações Positivas*. Lisboa: Dom Quixote..
- Cunha, M. P. e. (2009). *Organizações Positivas*. Lisboa: Millennium.
- Dennis, R. S., & Bocarnea, M. (2005). Development of the servant leadership assessment instrument. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(8), 600–615.
- Donia, Usman Raja, A. P. & Z. W. (2016). Servant leadership and employee outcomes: the moderating role of subordinates' motives. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(5), 722–734.
- Douglas B. Grisaffe, R. V. & L. B. C. (2016). (2016). Serving first for the benefit of others: preliminary evidence for a hierarchical conceptualization of servant leadership. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 36(1), 40–58.
- Farling, M. L., Stone, A. G., & Winston, B. E. . (1999). Servant leadership: Setting the stage for empirical research.. *The Journal of Leadership Studies*, 6, 49–72.
- Fry, L. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 693–727.
- Fry, L. W., Hannah, S. T., Noel, M., & Walumbwa, F. O. (2011). Impact of spiritual leadership on unit performance. *The Leadership Quarterly*, 22(2), 259–270.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). “Can you see the real me?” A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 343–372. <http://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.003>
- George, J. (2000). *Emotions and Leadership: The role of emotional intelligence*. *Human Relations* (Vol. 53).
- Gillet, J., Cartwright, E., & Vugt, M. Van. (2011). Selfish or servant leadership? Evolutionary predictions on leadership personalities in coordination games. *Personality and Individual Differences*, 51(3),

231–236.

- Goleman, D. (1995). *Inteligência Emocional* (Temas e De). Lisboa.
- Goleman, D. (2000). Leadership that gets Results. *Harvard Business Review*, 1–75.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2009). Primal leadership. *IEEE Engineering Management Review*, 37(3), 75–84.
- Gond, J.-P., Igalens, J., Swaen, V., & El Akremi, A. (2011). The Human Resources Contribution to Responsible Leadership: An Exploration of the CSR–HR Interface. *Journal of Business Ethics*, 98(S1), 115–132.
- Greenleaf, R. (1977). The servant leader. In *Servant Leadership* (Robert K., Vol. 11, pp. 79–85). New York/Mahwah, N.J.: Paulist Press, Inc.
- Havard, A. (2010). Virtuous Leadership - An agenda for personal excellence. Retrieved from <http://hvli.org/>
- Ilies, R., Morgeson, F., & Nahrgang, J. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader–follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 373–394.
- Ingram, T. N., Information, V. further author, & , Raymond W. LaForge, William B. Locander, S. B. M. & P. M. P. (2005). New Directions in Sales Leadership Research. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 25(2), 137–154.
- Jensen, S. M., & Luthans, F. (2006). Entrepreneurs as authentic leaders: impact on employees’ attitudes. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(8), 646–666.
- Jung, D. I., & Sosik, J. J. (2002). Transformational Leadership in Work Groups: The Role of Empowerment, Cohesiveness, and Collective-Efficacy on Perceived Group Performance. *Small Group Research*, 33(3), 313–336.
- Kernis, M., & Goldman, B. (2006). A Multicomponent Conceptualization of Authenticity: Theory and Research. *Advances in Experimental Social Psychology*, 38(6), 283–357.
- Kihlstrom, John; Cantor, N. (2000). Social Intelligence. In Cambridge University Press (Ed.), *Handbook of intelligence* (R.J. Stern, pp. 359–379).
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly*, 19(2), 161–177.
- Lopes, A. (2009). *Fundamentos de uma Epistemologia do Valor das Pessoas na Organizações* (ISCTE). Lisboa.
- Luthans, F.; Youssef, C. (2004). Human, Social, and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage. *Organizational Dynamics*, 33(2), 143–160.
- Maak, T., & Pless, N. M. (2006). Responsible Leadership in a Stakeholder Society – A Relational Perspective. *Journal of Business Ethics*, 99–115.

- Milliman, J., Czaplewski, A. J., & Ferguson, J. (2003). Workplace spirituality and employee work attitudes: An exploratory empirical assessment. *Journal of Organizational Change Management*, 16(4), 426–447.
- Morris, T. (2009). *Se Aristóteles fosse administrador da General Motors - A Alma do Negócio*. (D. Quixote, Ed.) (1ªed.). Lisboa.
- Park, S. V. M. H. S. (2014). Does It Matter if Leadership is About Us? A Meta-Analysis of Other-Oriented Leadership. *Academy of Management Proceedings*, (1), 14212–14212.
- Pekerti, a. a., & Sendjaya, S. (2010). Exploring servant leadership across cultures: comparative study in Australia and Indonesia. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(5), 754–780.
- Pless, N. M. (2007). Understanding Responsible Leadership : Role Identity and Motivational Drivers. *Journal of Business Ethics*, 74, 437–456.
- Plowman, D. A., & Duchon, D. . (2005). Nurturing the spirit at work: impact on work unit performance. . *The Leadership Quarterly* , 16, 807–833.
- Rafferty, a. & Griffin, M. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *The Leadership Quarterly*, 15(3), 329–354.
- Reave, L. (2005). Spiritual values and practices related to leadership effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 16(5), 655–687.
- Reed, L. L., Vidaver-Cohen, D., & Colwell, S. R. (2011). A New Scale to Measure Executive Servant Leadership: Development, Analysis, and Implications for Research. *Journal of Business Ethics*, 101(3), 415–434.
- Rego, A., Cunha, M. (2011). Perigo ! Icebergues Organizacionais Perigo ! Icebergues Organizacionais. *Nova School of Business & Economics*.
- Rego, A., S. S. P. e C. (2007). Espiritualidade nas organizações, positividade e desempenho. *Comportamento Organizacional E Gestão*, 13, 7–36.
- Rego, A. (2003). Comprometimento organizacional e ausência psicológica: afinal, quantas dimensões? *RAE Eletrônica*, 43(4), 25–35.
- Román, C. R. J. (2017). Gestão e Desenvolvimento. *Gestão E Desenvolvimento*, 25, 149–159.
- Russell, R. F., College, H., & Stone, A. G. (2002). A review of servant leadership attributes : developing a practical model. *Communication*, 23(3), 145–157.
- Seligman, M., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive Psychology-An Intriduction. *American Psychologist*, 5–14.
- Shamir, B., & Eilam, G. (2005). “What’s your story?” A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership*

- Quarterly*, 16(3), 395–417.
- Sparrowe, R. (2005). Authentic leadership and the narrative self. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 419–439.
- Spears, L. (1993). Trustees as servant-leaders: A report and reference guide. *International Journal of Value-Based Management*, 6(1), 83–99.
- Spreitzer, G., Doneson, D. (2005). Musings on the Past and Future. In T. Cummings (Ed.), *Handbook of Organizational Development* (pp. 1–25). Thousand Oaks.
- Spreitzer, G. (1995). Psychological Empowerment in the workplace. *The Academy of Management Journal*, 14, 1442–1465.
- Spreitzer, G. (2007). Empowerment at Work. In *Encyclopedia of Industrial Organizational Psychology* (pp. 1–42).
- Steers, R. M., Sanchez-Runde, C., & Nardon, L. (2012). Leadership in a global context: New directions in research and theory development. *Journal of World Business*, 1–4.
- Stone, A.; Russell, R.; Patterson, C. (2003). Transformational versus Servant Leadership: A Difference in Leader Focus. *School of Leadership Studies*, (August), 1–10.
- Sy, T., Côté, S., & Saavedra, R. (2005). The contagious leader: impact of the leader's mood on the mood of group members, group affective tone, and group processes. *The Journal of Applied Psychology*, 90(2), 295–305.
- Van Dierendonck, D., & Nuijten, I. (2011). The Servant Leadership Survey: Development and Validation of a Multidimensional Measure. *Journal of Business and Psychology*, 26(3), 249–267.
- Voegtlin, C. (2011). Development of a Scale Measuring Discursive Responsible Leadership. *Journal of Business Ethics*, 98(S1), 57–73.
- Voegtlin, C., Patzer, M., & Scherer, A. G. (2011). Responsible Leadership in Global Business: A New Approach to Leadership and Its Multi-Level Outcomes. *Journal of Business Ethics*, 105(1), 1–16.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure. *Journal of Management*, 34(1), 89–126.
- Walumbwa, F. O., Wang, P., Wang, H., Schaubroeck, J., & Avolio, B. J. (2010). Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors. *The Leadership Quarterly*, 21(5), 901–914.
- Whitney, D., & Cooperrider, D. (2000). The Appreciative inquiry summit: An emerging methodology for whole system positive change. *Journal of the Organizational Development Network*, 32, 13–26.
- Youssef, C. M., & Luthans, F. (2007). Positive Organizational Behavior in the Workplace: The Impact of Hope, Optimism, and Resilience. *Journal of Management*, 33(5), 774–800.

- Yukl, G. (1999). An Evaluation of Conceptual Weaknesses in Transformational And Charismatic Leadership Theories. *Leadership Quarterly*, 10(2), 285–305.
- Zapf, D., & Holz, M. (2006). On the positive and negative effects of emotion work in organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(1), 1–28.
- Zhou, J;George, J. (2003). Awakening employee creativity: The role of leader emotional intelligence. *The Leadership Quarterly*, 14(4–5), 545–568.