

CENTRO UNIVERSITÁRIO ALVES FARIA - UNIALFA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

ERIK SEMENTILLI CORTINA

LIDERANÇA SERVIDORA

SÃO PAULO

2024

ERIK SEMENTILLI CORTINA

LIDERANÇA SERVIDORA

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro Universitário Alves Faria como requisito parcial para obtenção do Título de Mestre em Administração.

Orientador: Profº Evandro Tinoco
Mesquita

SÃO PAULO

2024

Catálogo na fonte: Biblioteca UNIALFA

C829l

Cortina, Erik Sementilli.

Liderança servidora. / Erik Sementilli Cortina. – 2024.

51 f.: il. 30cm.

Orientador: Prof. Dr. Evandro Tinoco Mesquita.

Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Centro Universitário Alves Faria (UNIALFA) – Goiânia, 2024.

1. Saúde. 2. Liderança servidora. 3. Serviços de saúde. 4. Qualidade na organização. I. Mesquita, Evandro Tinoco. II. UNIALFA. III. Título.

CDU: 614.2+35.083.1

ERIK SEMENTILLI CORTINA

LIDERANÇA SERVIDORA

Dissertação elaborada e defendida como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração, com ênfase em Saúde, sob a orientação do Professor Doutor Evandro Tinoco Mesquita, pelo Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro Universitário Alves Faria.

Aprovado, em 27 de setembro de 2024

BANCA EXAMINADORA

Professor Doutor Evandro Tinoco Mesquita
Orientador

Luiz Calado
Professor Doutor

Thiago Constancio
Professor Doutor

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, quero expressar minha profunda gratidão à minha querida esposa, Milena. Você foi meu porto seguro, minha maior apoiadora e meu refúgio nos momentos de dificuldade. Obrigado por sua paciência infinita, por compreender minhas ausências e por estar sempre ao meu lado, acreditando em mim, mesmo quando eu próprio duvidava. Seu amor e sua força foram a base sólida sobre a qual construí este trabalho.

Aos meus filhos, Vitor e Rafael, que são a luz da minha vida. Vocês me ensinaram o verdadeiro significado de determinação e alegria. Quando as responsabilidades do trabalho e dos estudos pareciam pesar, bastava um sorriso de vocês para renovar minhas forças. Que este trabalho seja um exemplo para vocês de que, com esforço e dedicação, podemos alcançar nossos sonhos.

Há, porém, um agradecimento que carrego no coração com um peso especial. Este ano tive que dizer adeus à minha mãe. Uma mulher cuja força, sabedoria e amor incondicional moldaram quem eu sou hoje. Ela sempre foi minha maior incentivadora, acreditando em mim em todos os momentos e ensinando-me o valor do trabalho árduo e da perseverança. Mãe, este trabalho é uma homenagem a tudo o que você me ensinou e, embora você não esteja mais aqui fisicamente, sinto sua presença em cada conquista. Este diploma é tanto seu quanto meu.

A todos que direta ou indiretamente contribuíram para que esta dissertação se tornasse realidade. Deixo meu mais sincero agradecimento. Cada conselho, cada gesto de apoio e cada palavra de incentivo tiveram um impacto significativo neste percurso. Com gratidão e amor, Erik Sementilli Cortina.

RESUMO

Introdução: No atual sistema de saúde os pacientes esperam obter um cuidado da mais alta qualidade, e isso gera custos mais elevados. Dessa forma, objetivando conquistar a confiança do público, o sistema de saúde deve mudar e adaptar-se às necessidades dos pacientes. Assim, na busca por padrões de excelência dentro das organizações, inclusive na área de saúde, exige-se cada vez mais dos profissionais que ocupam cargos de liderança. **Objetivo:** O presente estudo fundamenta-se na literatura para analisar a aplicação da liderança servidora nos serviços de saúde, além de demonstrar que essa forma é considerada um estilo de liderança que pode ser adotado como complemento a melhorar o serviço em qualquer área. **Método:** a metodologia aplicada fundamenta-se na revisão integrativa da literatura de estudos indexados nas seguintes bases de dados: BVS (Biblioteca Virtual de Saúde), LILACS (Literatura Latino-Americana e do Caribe em Ciências da Saúde), Medline (*Medical Literature Analysis and Retrieval System Online*), Scielo, estudos estes desenvolvidos principalmente nos últimos 10 anos. **Resultados:** Observou-se que o líder servidor pode ser visto como alguém motivado por um sentimento de servir sua equipe que vai além dos seus próprios interesses. Assim, a liderança servidora, em seu desenvolvimento, conceitos e características, propicia uma base sólida e eficaz na construção de relacionamentos contínuos entre líderes, liderados e serviços, propondo uma maior conscientização na performance de todos os envolvidos. **Conclusão:** A liderança é uma questão que vem desafiando as organizações para vencer concorrentes e para atingir maiores objetivos. Dessa forma, a liderança servidora surge como uma alternativa que pode propiciar um novo contexto para as organizações. E, levando em consideração que as organizações vêm demonstrando um maior interesse em relação ao bem-estar dos seus colaboradores e clientes, ocorre então que as mesmas estão procurando dar uma maior ênfase ao comportamento ético e prestativo dos seus líderes. Neste ponto, a liderança servidora surge como uma proposta com a finalidade de contribuir com essas necessidades. A capacidade de liderar é uma das qualidades mais importantes no mercado de trabalho, visto que com ela podem-se transmitir os valores e a missão da empresa e informar a todos os colaboradores sobre a importância que estes possuem para a organização, onde essa interação propicia a motivação dos colaboradores e impulsiona o seu desempenho global. Assim, a liderança servidora pode ser considerada o melhor modelo de liderança para as organizações de saúde, já que foca no fortalecimento da equipe, desenvolvendo a confiança e servindo às necessidades dos pacientes.

Palavras-chave: Liderança servidora; Líder; Serviços de saúde.

ABSTRACT

Introduction: In the current health system, patients expect to receive the highest quality care, and this demands higher costs. Thus, in order to gain public trust, the health system must change and adapt to current demands and the needs of patients. Thus, in the search for standards of excellence within organizations, including in the health area, professionals who occupy leadership positions are increasingly required, as they exert a strong influence on the diverse group of stakeholders in the health care system. health, which generates great challenges to improve the value of care. **Objective:** The present study is based on the analysis of the literature to analyze the application of servant leadership in health services, in addition to demonstrating that this form is considered a leadership style that can be adopted as a complement to improving the service in any area, in addition to demonstrate its effects to the work team. **Method:** the applied methodology is based on the integrative literature review of studies indexed in the following databases: BVS (Virtual Health Library), LILACS (Latin American and Caribbean Literature in Health Sciences), Medline (Medical Literature Analysis and Retrieved System Online), Scielo, studies developed mainly in the last 10 years. **Results:** it was observed that the servant leader can be seen as someone motivated by a feeling of serving his team that goes beyond his own interests. Where the servant leadership that in its development, concepts and characteristics, provides a solid and effective base in the construction of continuous relationships between leaders, subordinates and services. Proposing in this way, a greater awareness of the performance of all those involved, that is, serving each other. **Conclusion:** Leadership is an issue that has been challenging organizations to overcome competitors and to achieve greater goals, thus, servant leadership emerges as an alternative that can provide a new context for organizations. In this way, taking into account that organizations have been showing a greater interest in the well-being of their employees and customers, it so happens that they are trying to place greater emphasis on the ethical and helpful behavior of their leaders. Where servant leadership emerges as a proposal in order to contribute to these needs. The ability to lead is one of the most important qualities in the job market, since with it you can transmit the company's values and mission and inform all employees about the importance they have for the organization, where this interaction provides the employee motivation and consequently their overall performance. Thus, servant leadership can be considered the best model for healthcare organizations, as it focuses on strengthening the team, building trust and serving the needs of patients.

Keywords: Servant leadership; Leader; Health services.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	06
2 LIDERANÇA	10
2.1 CONCEITO DE LIDERANÇA E DE LÍDER	10
2.2 ESTILOS DE LIDERANÇA	16
2.3 LIDERANÇA SERVIDORA	22
3 METODOLOGIA	27
4 LIDERANÇA SERVIDORA	32
5 CONCLUSÃO	42
REFERÊNCIAS.....	44

1 INTRODUÇÃO

A liderança caracteriza-se como uma das questões mais analisadas na área do comportamento organizacional hoje. Muito embora venha a ser um fenômeno que tem levantado grande interesse de diversas áreas e que possua uma vasta gama de teorias que abordem como sua estrutura e funcionamento desenvolvem-se, observa-se que novos resultados continuam a ser desenvolvidos e, conseqüentemente, a presença de novos questionamentos (Almeida, 2015) sobre a melhor forma de liderar ainda perduram (Rodrigues Filho; Moraes; Mesquita, 2023).

Nesse contexto, tem-se buscado o entendimento sobre o processo de influência de um indivíduo na orientação de pessoas ou grupos para estes obterem-se os objetivos tanto pessoais quanto organizacionais. Assim, o conhecimento acumulado desde o início do século XX, gerado por diversos estudos realizados em inúmeras disciplinas como as áreas de Psicologia, Administração e Ciências Políticas (Rocha, 2023; Avolio e Gardner, 2005) propiciou que muito fosse conhecido sobre o fenômeno em questão (Rocha, 2023).

Deve-se destacar especificamente o grande aporte teórico e metodológico que a Psicologia Social propiciou, e ainda o faz, à área do comportamento organizacional em relação aos estudos referentes aos processos de grupos, comunicação, tomada de decisão, conflitos e liderança (Gomide; Oliveira; Siqueira, 2011).

Diversos estudos na literatura analisada destacam que as definições de liderança são um tanto quanto arbitrárias. Diversas controvérsias relacionadas à melhor definição do termo resultam em grande confusão e divergências, muito mais até do que propiciam as novas descobertas (Rosso et al, 2020; Carrara et al, 2018). Os autores consideram que as diferenças nas definições refletem a discordância com relação à identificação de líderes, ou seja, sobre os aspectos que caracterizariam os líderes, além da natureza do processo de liderança em si (Carrara et al, 2018; Piovesan, 2019).

Sobre as definições do termo liderança, Yukl e Van Fleet (1992) consideram esta como um processo que envolve desde a influência nos objetivos, tarefas e estratégias de um determinado grupo ou organização, objetivando conduzir os indivíduos a implementar essas estratégias para atingir os objetivos especificados.

Destacam ainda que o processo de influência impacta significativamente na manutenção e identificação do grupo com a cultura da organização.

Torres (1999) descreve que a liderança refere-se ao processo pelo qual uma pessoa influencia outros membros do grupo em direção à realização dos objetivos organizacionais. Em contrapartida, Greenleaf (2002) apresenta uma visão mais filosófica, considerando que um líder seria fundamental como um servo, ou seja, deve ser dedicado aos indivíduos e grupos que pretende liderar.

Para Almeida (2015), a concepção de liderança proposta por Greenleaf (2002) abrange o fenômeno em questão como a capacidade de servir aos demais com a finalidade de atingir objetivos. A escolha desta definição justifica-se porque a mesma abrange determinados aspectos, tais como influência e confiança mútua, além de uma preocupação em servir aos subordinados.

Assim, em relação aos aspectos relacionados, Mittal e Dorfman (2012), em suas análises referentes ao processo de adaptação transcultural, destacam que a influência é sobre uma característica universal intrínseca à liderança, muito embora o seu devido entendimento dependa necessariamente da cultura na qual o indivíduo encontra-se inserido, ou seja, neste caso, o “líder ideal” pode variar em conformidade aos valores percebidos e preferidos pelos seus subordinados (Almeida, 2015; Rocha 2023). Van Dierendonck (2011) considera que a confiança é uma importante característica nos estudos da questão e que, dessa forma, é fundamental para o desenvolvimento de novas teorias e proposições.

Em relação à liderança Servidora, é uma abordagem desenvolvida por Robert Greenleaf (1970) há mais de 4 décadas, sendo que somente em meados da década de 1980 passou a ser comparada a outras teorias similares, tais como a teoria da troca líder-membro (Graen, 1976) e com a liderança transformacional (Bass, 1985), onde as mesmas teorias passaram a despertar o interesse de pesquisadores da liderança servidora na busca por operacionalizar os modelos da área para o devido entendimento das distinções entre essas teorias (Graen, 1976; Barbuto, Wheeler, 2006).

Em decorrência do desenvolvimento de escalas sobre a liderança servidora e a similaridade entre as mesmas, a partir de outras abordagens da área, fez-se necessário realizar determinadas análises fatoriais não somente com a finalidade de constatar a estrutura fatorial e fidedignidade das ferramentas geradas, mas de buscar o devido posicionamento da liderança servidora no conjunto de instrumentos

de liderança existentes a partir de processos de validações convergente e discriminante (Barbuto, Wheeler, 2006; Braga Dias, Moraes Filho, 2018).

Em relação aos procedimentos, Barbuto e Wheeler (2006) consideram que é possível a utilização de uma escala de liderança transformacional e transacional (MLQ 5x) desenvolvida por Avolio, Bass e Jung (1999) e a escala LMX (*Leader Member Exchange*), construída e validada por Liden e Maslyn (1998), apesar de que tais escalas não foram validadas para sua utilização no Brasil (2019). Levando-se em consideração essa lacuna, Fonseca e Porto (2018) desenvolveram um instrumento que tem a capacidade de avaliar as atitudes diante dos comportamentos do líder transformacional e do transacional, fator esse que solucionou a ausência de uma avaliação fidedigna em relação aos construtos.

Pagoti (2019) destaca em sua análise que a Liderança Servidora é antecedente de variáveis como cidadania organizacional, comprometimento organizacional e satisfação no ambiente de trabalho, onde tais construtos podem ser utilizados para o desenvolvimento da validade preditiva. Nesse contexto, pode-se considerar que a liderança servidora preocupa-se em propiciar todas as práticas e ações norteadas para o desenvolvimento e capacitação dos seus respectivos colaboradores, promovendo a sua evolução profissional e pessoal. Consequentemente, observa-se que os liderados sentem-se mais motivados a continuar crescendo e a participarem mais ativamente da empresa^{1-2,7, 10-11, 14-17, 25}.

A justificativa para a escolha dessa temática refere-se à busca para compreender melhor o arcabouço da administração por meio da liderança servidora no âmbito da saúde e assim uma alternativa para os líderes, gestores, colaboradores de como eles podem ampliar ainda mais seus serviços proporcionando um atendimento humanizado em detrimento de quem quer que seja.

Assim, o estudo norteará o comportamento do líder e a forma como pode administrar tudo aquilo que vem às suas mãos onde a liderança servidora é fundamentada em dois princípios norteadores, a saber: o amor e o caráter. Um refere-se especificamente à paixão intrínseca ao chamado e a outra está fundada no dever do agente, sendo que a sua disposição é administrar, prestando um bom atendimento às necessidades das pessoas, partindo-se do princípio de colocar-se no lugar do outro.

Dessa forma, o questionamento que se busca responder é o seguinte: de que forma uma liderança servidora pode contribuir efetivamente no desempenho da administração e possibilitar melhorias nas tomadas de decisões diante dos serviços prestados?

Nesse contexto, o objetivo do estudo é apresentar, por meio da análise da literatura, as características e vantagens de uma liderança servidora dentro do contexto dos serviços de saúde, levando em consideração que uma liderança, arquitetada em função de uma influência interpessoal desenvolvida em uma situação e norteadas, mediante um processo de comunicação humana, na qual a consecução de objetivos específicos, é considerado um fator diferencial das empresas. Por conseguinte, a liderança servidora surge como uma alternativa propícia no contexto das organizações modernas.

Como objetivo específico, busca-se descrever a liderança servidora em seus aspectos e características e apresentar os modelos de liderança servidora na área de saúde.

Assim, levando-se em consideração as diferentes formas de liderar, as quais foram ficando cada vez mais importantes com o passar dos tempos, ainda mais em função dos avanços rápidos das comunicações, observa-se que estas podem resultar em muitas heterogeneidades de resultados. Deve-se avaliar e evidenciar características e estilos de lideranças no âmbito organizacional e discorrer sobre a importância do líder servidor dentro das organizações nos tempos atuais.

2 LIDERANÇA

2.1 CONCEITO DE LIDERANÇA E DE LÍDER

Para Almeida (2015), a liderança caracteriza-se como uma das questões mais pesquisadas na área do comportamento organizacional. É um fenômeno que suscita grande interesse em diversas áreas e é detentora de uma infinidade de teorias que abordam como sua estrutura e funcionamento desenvolvem-se. Busca-se, dessa forma, o entendimento referente ao processo de influência de uma pessoa no processo de orientação de indivíduos ou de grupos para obter-se o alcance de objetivos tanto pessoais quanto organizacionais (Resende; Paradela; Costa, 2019).

A liderança, em linhas gerais, tem sido elemento de interesse de estudo e de discursões desde os tempos remotos. Observa-se a existência de uma necessidade na busca da compreensão de como pessoas conseguem obter êxitos e gerarem soluções adversas quando se encontram em função de destaque (Piovesan, 2019).

Historicamente, ao longo da civilização, observa-se que grupos com determinados fins específicos, individuais e coletivos, foram constituindo-se na sociedade com a finalidade de alcançar os objetivos comuns. Surge, portanto, as organizações e, com elas, a grande necessidade de pessoas com determinadas habilidades para apresentarem as soluções necessárias ou que apresentem o caminho do resultado. Nesse caso, não tem como uma organização, seja ela pública seja privada, esquivar-se da necessidade de ter líderes (Braga Dias; Moraes, 2018).

Por muito tempo os líderes foram encarados como heróis, ou seja, como sendo aqueles que tinham as respostas para tudo, que afrontavam e lutavam sozinhos em prol dos interesses do grupo e que não poderiam partilhar de sua liderança. Atualmente, os tempos mudaram bem como o cenário onde o contexto organizacional passa por transformações expressivas (Carrara et al, 2017). Assim, observa-se que a forma de liderar também mudou (Braga Dias, Moraes, 2018;Pereira, 2019).

Nota-se que a cada dia inúmeras mudanças vêm ocorrendo nesse setor, as quais podem ocorrer no âmbito: mercadológico, nos ambientes internos e externos

das organizações e no cenário corporativo. Decorre daí a necessidade do líder atualizar-se e inserir-se nesse contexto transformacional para um melhor preparo (Rocha et al, 2020).

Segundo descreve Florêncio Júnior (2021), em relação às organizações, as mudanças foram gradativas. Esse processo começou, segundo Chiavenato (2008), na agricultura que foi desde o início da humanidade até a Revolução industrial em 1776; a era do artesanato, de 1776 a 1860; a era da industrialização a partir de 1860 até meados de 1950 e a última veio a ser a era da informação que teve seu início no final do século XX.

Na última década, as mudanças foram ainda mais significativas no contexto organizacional. São visíveis que da quarta era até os dias atuais tem apresentado-se um contexto fundamentado na informação e no conhecimento e sua força revoluciona os modelos de pessoas, organizações e de práticas de gestão (Dias; Moraes Filho, 2020).

Neste contexto ressalta-se que a forma de liderar também está inserida nesse processo de mudanças onde as pessoas estão trilhando um caminho de maior complexibilidade e, portanto, exigindo maior habilidade dos que almejam cargo de liderança. É visível que o contexto atual exige maior preparo dos líderes no que tange a criatividade, estratégia, gestão de pessoas e conhecimento em geral (Florêncio, 2021; Dias, Moraes Filho, 2020). Em relação aos requisitos necessários de liderança, o líder deve estar sempre atento a tudo em seu redor, a saber: as mudanças e transformações atuais e saber distinguir os tempos para não ser pego de surpresa e vir a comprometer sua liderança, bem como a organização em que ele está à frente (Dias, 2018).

O líder deve ter em mente e conhecer bem o ambiente organizacional no que tange as variáveis mudanças de mercado e identificar as ameaças e oportunidade que são representadas pelas entradas em seu contexto social, educacional, econômico, legal, tecnológico, cultural e político para que possa ter um equilíbrio nas tomadas de decisões no ambiente interno das organizações (Maxwell; Dorman, 2012).

Na definição de Blackaby & Blackaby (2011), “a grandeza de uma organização será diretamente proporcional a grandeza de seu líder”. Consequentemente, conhecer as mudanças é um fator determinante para um líder. Dessa forma, este deve compreender sua função de forma clara; caso contrário,

será direcionado ao fracasso, sendo necessário ter plena percepção do ambiente em que atua para que possa tomar suas decisões de forma clara e entendível.

Partindo desse pressuposto, é inquestionável que o líder é uma necessidade primordial em uma organização. E este está em uma função que o desafia a tomar decisões constantes com sabedoria e equilíbrio no atual cenário de mudanças (Trastek; Hamilton; Niles, 2014). Portanto, todos aqueles que estão investidos em alguma liderança devem fazer uma análise criteriosa, se existe a necessidade veemente de crescimento e desenvolvimento em consequência da sua influência como líder (Trastek, Hamilton, Niles, 2014; Hunter, 2006).

Deve-se ressaltar que o processo de Liderar não é algo tão fácil e simples. É uma grande responsabilidade. Assim, liderar sem estar necessariamente preparado é um ato de irresponsabilidade e resultará em grande fracasso da organização. Segundo descreve Hunter (2006), o líder é diretamente responsável pelo crescimento e declínio de qualquer coisa, sendo o maior indicador de saúde ou de doença organizacional.

Geralmente, verifica-se que a liderança vem sendo estudada como um fenômeno social, levando em consideração o seu impacto organizacional em todo o seu contexto, considerando a relação líder-seguidor e o objetivo a ser alcançado (Goleman, 2015). Esses fatores poderão mensurar a validade ou desvalidade de um líder. Um gestor, por exemplo, que tem um papel de líder, pode não ser aceito pelos seguidores. Isso implica que liderança não se impõe, conquista-se (Biegelmeier, 2021; Berni, 2020).

Na análise de Chiavenato (2008), observa-se que: “o cenário mundial se caracteriza hoje por fortes e impactantes mudanças que influencia a vida dos países, das organizações, das empresas e principalmente nas pessoas”. O líder atual enfrenta inúmeros desafios e, dessa forma, deve buscar conhecer sua equipe e mobilizá-la para que faça alterações e esteja em constante aprimoramento para encarar os novos desafios. Assim, uma liderança despreparada resulta em conflitos, desestimula a equipe, instiga jogos de poder e pode induzir a empresa a posicionar-se à beira de um precipício (Pontes, 2018).

Kelley (1999, p. 177) descreve que a liderança está centrada essencialmente na capacidade do líder de ser eficaz. Assim:

Para ser um líder eficaz (...) um membro de equipe deve garantir o respeito dos colegas de trabalho em pelo menos uma das três áreas cobertas por essa habilidade crítica: quociente de conhecimento – respeitada qualificação e comprovado bom-senso em áreas relevantes para as metas do grupo; quociente de pessoas-habilidade – indica que se tem consideração pelos colegas e que as metas deles têm tanto valor quanto as suas, assim, são levados a trabalhar de forma voluntária para alcançar o objetivo; quociente de iniciativa – indica que você desempenhará as atividades que ajudam o grupo a alcançar, de fato, a meta.

Nessa trilha, Chiavenato (2017, p. 147) especifica que:

A liderança é um fenômeno tipicamente social que ocorre exclusivamente em grupos sociais. Assim, pode-se especificar a mesma como sendo uma influência interpessoal desempenhada em uma dada situação e dirigida por meio de processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos. (...) a liderança é um tipo de influenciar entre pessoas: (...) na qual uma pessoa atua no sentido de atentar contra o comportamento de uma outra, de forma intencional.

Onde Chiavenato (2020) destaca em sua análise que um líder possui determinados traços característicos da personalidade, ou seja: a presença de *traços físicos*: energia, aparência pessoal, estatura e peso; *traços intelectuais*: adaptabilidade, agressividade, entusiasmo e autoconfiança; *traços sociais*: cooperação, habilidades interpessoais; e habilidade administrativa: *traços relacionados com a tarefa*, impulso de realização, persistência e iniciativa.

Marinho (2012), em seu estudo descreve a liderança como um fenômeno que sempre chamou atenção das pessoas e classifica-a como sendo um fenômeno típico da natureza e do comportamento humano, muito embora não venha a ser exclusivo e privativo deles. Segundo o autor, a liderança é ser uma pessoa a serviço das outras, apresentando como satisfação pessoal a dos companheiros.

A liderança é uma questão altamente complexa, levando-se em consideração o cenário de incertezas que afeta necessariamente a sociedade contemporânea e as instituições de saúde com instabilidades também em diversos setores, posicionando-se em crise, principalmente no Brasil (Higa, 2005). Dessa forma, as instituições de saúde são reconhecidas pela sua alta complexidade e por apresentar características específicas, apesar de que, em sua essência, não se diferem dos demais tipos de organizações (Roquete et al, 2015).

Patranchak (2016) descreve que, no perfil dos recursos humanos das instituições de saúde, existe uma heterogeneidade de profissionais, fazendo com que as organizações de saúde tenham maiores espaços com as mais diferentes especialidades ao agrupar médicos, enfermeiros, fisioterapeutas, contadores, farmacêuticos, auxiliares de copa e limpeza, oficiais de manutenção, seguranças, dentre outros. Observa-se que essa diversidade de formações demanda que o líder-gestor tenha a capacidade de comunicar-se com todos e ainda conseguir compreender devidamente a estratégia organizacional adequada para cada situação (Hanse et al, 2016), sendo que os líderes não são obrigatoriamente dirigentes ou gerentes e estão em todos os níveis hierárquicos das organizações, podendo atuar em grupos de maneira formal e informal (Wendling, 2017).

Ressalta-se que nas instituições e serviços de saúde, diante das especificidades particulares e competências exigíveis de seus líderes, por exemplo, a busca por integrar os conhecimentos das diversas áreas, onde a gestão em saúde é uma atividade complexa e que demanda de seus executores o necessário compromisso para dessa forma, atingir a sua finalidade, essas habilidades dependem necessariamente do indivíduo e da organização na qual o líder encontra-se inserido, levando em consideração todos os aspectos internos e externos (Roquete et al, 2015; Hanse et al, 2016).

Em relação aos conceitos de líder, observa-se ser muito comum a necessidade de ter o entendimento de que liderar é empreitada daquelas pessoas mais autoconfiantes ou muito ambiciosas, ou ainda de todas aquelas que têm sutis habilidades sociais. Não obstante, verifica-se que atualmente a definição de liderança é posta da seguinte forma: “Liderança representa a sua capacidade de influenciar pessoas a agir” (Hunter, 2004, p. 105).

Além disso, Pontes (2018) descreve que o líder atual enfrenta vários desafios e deve buscar conhecer seus colaboradores e mobilizá-los para que façam mudanças e estejam em constante melhoramento para encarar os novos desafios. Nesse contexto, Kelley (1999) descreve que:

A liderança está centrada na capacidade do líder de ser eficaz. Dessa forma, para ser um líder eficaz (...), um membro de equipe deve garantir o respeito dos colegas de trabalho em pelo menos uma das três áreas cobertas por essa habilidade crítica: quociente de conhecimento –respeitada qualificação e comprovado bom-senso em áreas relevantes para

as metas do grupo; quociente de pessoas-habilidade – indica que se tem consideração pelos colegas e que as metas deles têm tanto valor quanto as suas, assim, são levados a trabalhar de forma voluntária para alcançar o objetivo; quociente de iniciativa – indica que você desempenhará as atividades que ajudam o grupo a alcançar, de fato, a meta (p. 177).

Na análise de Ferreira (2013), a liderança busca identificar a satisfação dos funcionários com seus supervisores em relação ao respeito, *feedback*, autonomia e apoio, sendo que o clima organizacional afeta necessariamente o comportamento e as atitudes das pessoas de uma organização, determinando seu desempenho e as suas atitudes. Dessa forma, considera-se que a escolha do líder é de extrema relevância, visto que as suas decisões influenciarão em todo o grupo.

Além disso, as organizações abrangem as lideranças como parceiras de gestão de pessoas. Em decorrência ao fato de que se vive em uma época em que capital intelectual é raro, o líder é um importante elemento para a captação e retenção, além de impactar na motivação dos empregados e no clima organizacional (Vieira, 2020).

O foco do líder nas instituições vem cada vez mais sendo direcionado por meio de *mentoring ou coaching*, que objetiva estimular o crescimento e o amadurecimento individual (Arante, 2016), considerando que, no âmbito das organizações públicas, a liderança denota de uma representação social na qual a existência do líder encontra-se conexa a uma gestão eficaz com a capacidade de acompanhar a evolução do ambiente externo, bem como promover as mudanças necessárias na estrutura interna e fortalecer amplamente a cultura organizacional (Abdalla et al, 2016).

Ademais, considera-se que a escolha pelo estilo de liderança mais adequado a cada caso representa um desafio complexo aos gestores em decorrência dos elementos que podem interferir diretamente no ambiente organizacional, ou seja, nos superiores, colegas, subordinados, exigências do cargo e fatores situacionais (Hersey, Blanchard, 1974; Resende, Paradela, Costa, 2019).

As teorias de liderança que mais se destacaram nessas duas últimas décadas e que foram alvo de estudos e discursões, conforme Marinho (2006), foram a de “Maquiavel, a teoria dos traços, Behaviorismo, situacional, transacional, transformacional, cognitiva e a servidora”. Essas teorias serviram muito na

construção da liderança, trazendo amplitude na reflexão da liderança em larga escala; contudo, o foco dessa pesquisa dar-se-á na teoria da liderança servidora.

Em relação à teoria da liderança servidora, a mesma apresenta uma proposta de um modelo de liderança diferente das visões tradicionais de lideranças clássicas na qual Marinho (2011) leciona que esse modelo tem como protagonista inicial Robert Greenleaf que em 1977 publica o seu livro denominado de “Liderança Servidora” (Greenleaf, 2002), o qual apresentou uma nova roupagem contemporânea referente ao conceito de liderança.

Greenleaf (2002) descreve em seu livro o seguinte: “Enquanto o líder tradicional envolve a acumulação e o exercício do poder por alguém ‘no topo’, a liderança servidora o compartilha”. Nota-se que a partir dessa frase já é possível entender que a liderança servidora é importante para buscar derrubar esse tabu de que um líder deve ser impenetrável e que seus liderados devem temer ao interagir com ele.

Assim, em um mundo altamente corporativo que em muitos casos é pautado em função das relações hierárquicas, verifica-se que inúmeros gestores arriscam no poder posicional para sentirem-se respeitados (Santanna, 2023), muito embora a diferenciação encontre-se principalmente relacionada à atenção que o líder servidor tem com a sua equipe (Freitas; Rodrigues, 2008).

Para Greenleaf (1977), quando o líder auxilia a sua equipe a crescer e desenvolver-se, obtém como resultado a presença de trabalhadores satisfeitos que trabalham com mais disposição e satisfação, interferindo de forma positiva no resultado da empresa.

2.2 ESTILOS DE LIDERANÇA

Na análise dada por Maximiano (2000, p. 343), destaca-se que o “estilo de liderança é a forma como o Líder se relaciona com os integrantes da equipe, seja em interações grupais ou pessoa a pessoa”. Para Certo (2003, p.324) descreve que “um estilo de liderança é o comportamento que um líder exibe enquanto orienta os membros de uma organização em direções apropriadas”. Bateman e Snell (1998, p. 340) observam-se que “a abordagem comportamental busca identificar o que fazem os líderes”, onde os comportamentos pessoais são os principais responsáveis pelo estilo de liderança apresentado.

Dessa forma, pode-se dizer que existem, fundamentalmente, três comportamentos que podem influenciar os estilos de liderança, além dos comportamentos autocráticos, democráticos e liberais (Maximiano, 2017). Em relação aos comportamentos autocráticos, Maximiano (2017, p. 344) descreve em sua análise que a “Arbitrariedade, despotismo e tirania, que representam violências contra os liderados, são exemplos de comportamentos autoritários”.

Batemam e Snell (1998, p. 340) descrevem que, em relação à questão da autocracia, “Líderes autocráticos tomam decisões sozinhos e depois a anunciam ao grupo”. Já sobre os comportamentos democráticos Maximiano (2017, p.344) descreve que “os comportamentos democráticos envolvem determinada espécie de influência ou participação dos liderados no processo decisório ou de uso da autoridade por parte do dirigente”.

Sobre o comportamento democrático observado nestes líderes, Batemam e Snell (1998, p. 340), em suas análises, ressaltam que “esses líderes buscam informação, opiniões e preferências, às vezes chegando ao ponto de se reunir com os grupos, conduzir discussões e usar o consenso ou voto da maioria para fazer a escolha final”.

Em relação aos comportamentos liberais, Maximiano (2017, p.344), este leciona que, “Quanto mais o líder delegar decisões para os liderados, mais liberal é seu comportamento” onde os líderes passam por um nível de exigência bem diferente dos líderes do passado, observando que, em função das rápidas mudanças que veem ocorrendo no mundo, especialmente em decorrência do fenômeno da globalização e o avanço das tecnologias, os líderes atuais demandam estar em constante aperfeiçoamento (Certo, 2003).

Wright, Kroll e Parnell (2009) em seus estudos destacam que, em relação à essa perspectiva, ressalta-se a existência de dois estilos relevantes de liderança que podem comprometer os modelos de gestão das organizações, ou seja, os autores referem-se aos estilos de Liderança Transacional e o Transformacional. Mas sendo que na literatura determinados autores avaliam a Liderança Carismática com as mesmas características da Transformacional conforme mencionado por Maximiano (2017) e Certo (2003), para Robbins (2006) e Batemam e Snell (1998), a Liderança Carismática possui determinadas características um pouco diferentes da Liderança Transformacional (Dutra, 2018).

Na análise dada por Robbins (2006, p. 319), “o Líder Transacional é o tipo de líder que conduz ou motiva seus seguidores na direção das metas estabelecidas por meio do esclarecimento dos papéis e das exigências das tarefas”, muito embora Maximiano (2017, p.356) leciona que:

O líder transacional é aquele que apela aos interesses, especialmente às necessidades primárias, dos seguidores. (...) Ainda, o líder transacional faz promessas e ameaças aos liderados com a finalidade de conseguir alcançar as metas e objetivos da organização.

Ainda sobre a liderança transacional, observa-se que neste estilo os líderes empregam prerrogativas do cargo que ocupam na busca por trocas de recompensas, tais como aumento salarial, promoções e status por esforços de trabalho dos liderados (Wright; Kroll; Parnell, 2009).

Maximiano (2017, p. 356) complementa esse posicionamento ressaltando que “o poder manipulativo fundamenta-se na promessa e outras concessões de recompensas como forma de induzir as pessoas a comportar-se da maneira que a administração espera ou pretende”.

Robbins (2006, p.319) leciona que o estilo de Liderança Transformacional refere-se a um: “tipo de líder que inspira seus seguidores a transcender seus próprios interesses para o bem da organização, e que é capaz de causar um efeito profundo e extraordinário sobre seus liderados”.

Para Certo (2003, p. 331), pode-se observar-se que a liderança transformacional “é toda aquela que inspira o sucesso organizacional, afetando intensamente todas as crenças dos seguidores sobre o que deve ser uma boa organização, bem como seus valores e integridade”.

Na análise dada por Bateman e Snell (1998, p.346) verifica-se que:

Todo os Líderes que fazem uso do estilo de liderança transformacional, os referem aos estímulos e revitalizam as organizações (...). onde os líderes carismáticos são dominadores e autoconfiantes, tendo uma forte convicção sobre a retidão moral e suas crenças. (...) inspirando em seus seguidores confiança, aceitação inquestionável, disposição à obediência, envolvimento emocional, afeição pelo líder e desempenho maior.

Dessa forma, os líderes Carismáticos são detentores de cinco características fundamentais, a saber (Robbins, 2006):

- a) **Visão e articulação:** esses líderes possuem visão de negócio;
- b) **Risco pessoal:** esses líderes estão dispostos a correr riscos para atingir a visão;
- c) **Sensibilidade ao ambiente:** os mesmos conseguem perceber mudanças nos cenários internos e externos;
- d) **Sensibilidade aos liderados:** conseguem perceber as necessidades dos liderados e comportamentos não convencionais;
- e) **Inovação:** estão sempre criando soluções diferentes das empregadas pelos líderes convencionais.

Robbins (2006) define, ainda, as características dos líderes transformacionais e transacionais da seguinte forma:

- a) **Líder Transacional:** *Recompensa Contingente:* esse líder negocia a troca de recompensas por esforço, promete recompensas pelo bom desempenho, reconhece as conquistas. *Administração por exceção (ativa):* procura e observa desvios das regras e padrões, tomando as atitudes corretivas necessárias. *Administração por exceção (passiva):* intervém somente quando os padrões não são atingidos; *Laissez-faire:* abdica das responsabilidades e evita a tomada de decisões.
- b) **Líder Transformacional:** são *carismáticos*, dessa forma propiciam uma visão e o sentido da missão, estimulam o orgulho, ganham o respeito e a confiança. *Inspiração:* comunicam suas elevadas expectativas, empregam símbolos para centralizar os esforços, expressam propósitos importantes de forma simples. *Estímulo intelectual:* promovem a inteligência, a racionalidade e a cuidadosa resolução de problemas. *Consideração individualizada:* dão atenção personalizada, tratando cada funcionário de forma individual, aconselham, orientam.

Nessa trilha, Wright, Kroll e Parnell (2009) descrevem que esses dois modelos de estilos de liderança podem vir a estimular resultados diferentes na organização, sendo que a diferenciação entre os dois estilos de liderança consiste no fato de que esses líderes são amplamente transacionais e continuam a operar

suas organizações na trilha baseada na tradição histórica, o que resulta em melhorias cada vez maiores, muito embora os líderes transformacionais conduzam suas organizações para um futuro que pode resultar em processos e níveis de desempenho significativamente diferentes.

Os autores destacam ainda que os modelos são por um lado diferenciados e por outro se complementam onde se observa que a grande maioria dos líderes assumirá os dois comportamentos, mas um deles irá predominar (Wright; Kroll; Parnell, 2009).

Megginson, Mosley e Pietri (1998, p.386) analisam um estilo de liderança ideal, ou seja:

Que venha a ser um estilo que venha a motivar toda a organização e inspire a obter resultados envolvendo ativamente os colaboradores no estabelecimento de metas. Levando-se em consideração todos os princípios de liderança, onde a liderança ideal venha a ainda, a (...) incorporar de uma abordagem participativa da administração.

Nesse caso, é necessário destacar que o líder atual enfrenta inúmeros desafios e deve buscar conhecer seus colaboradores e mobilizá-los para que sejam realizadas as mudanças e para que estejam em constante aprimoramento na busca de encarar os novos desafios (Pontes, 2008).

Sobre a questão da postura que uma organização deve apresentar diante das demais, é fundamental, visto que esse fato poderá resultar em grandes impactos, especialmente no que se refere às tomadas de decisão. O seu estilo vai influenciar diretamente na forma de comportamento de todos os envolvidos. Assim, propiciar um serviço diferenciado e que venha a agregar valores deve ser o objetivo de toda e qualquer organização privada ou pública. Nesse aspecto, o planejamento é algo determinante para obter-se a eficácia e a eficiência no contexto das instituições (Vieira, 2015; Silva, 2023).

Assim, a estratégia organizacional é definida como sendo uma postura consciente onde a organização anda sistematicamente para atingir os seus objetivos. Dessa forma, a liderança tem por imperativo a escolha da estratégia que melhor venha a adequar-se ao contexto de cada caso (Chiavenato, 2016).

Assim, a estratégia organizacional é um processo desenvolvido em função de que envolve necessariamente uma desenvoltura racional, fundamentado no que os ambientes venham a proporcionar. É um caminho, uma forma ou ação devidamente

formulada e adequada com uma finalidade bem definida, ou seja, que possa atingir os desafios e objetivos imputados pela organização (Vieira, 2015).

Nesse caso, a liderança servidora pode ser considerada como uma estratégia para todas as organizações seja ela qual for, independentemente de seu porte ou setor econômico. Por meio desse modelo, observa-se que, além de ser uma alternativa para o contexto de mudanças no quesito de liderança, resulta em um diferencial de cooperação, além de um teor competitivo-harmonioso, um equilíbrio mútuo entre os colaboradores, valorizando todos os serviços e tratando a todos com dignidade (Silva, 2003; Rosso, 2020).

Assim, a liderança é um assunto altamente complexo em um cenário de incertezas que afeta a sociedade contemporânea e, conseqüentemente, as instituições de saúde, visto que estas, como as demais, enfrentam determinadas instabilidades em diversos setores, colocando-as em crise, principalmente no Brasil (Higa, 2021), sendo que as instituições de saúde são reconhecidas pela sua alta complexidade e características específicas, muito embora, em sua essência, não se difiram dos demais tipos de organizações (Roquete et al, 2015).

Ainda é válido ressaltar que o meio em que um líder encontra-se inserido e atua pode modificar suas ações, citando a questão das políticas organizacionais às quais especificam os regulamentos a serem seguidos por todos os envolvidos, podendo limitar o modo de liderar (Carrara et al 2018).

Nesse aspecto, ressalta-se que as exigências crescentes de produtividade e de qualidade, em um contexto de mercado de trabalho instável e flexível, ampliam significativamente todos os requisitos necessários de qualificação dos trabalhadores e tornam generalizada a implantação de modelos de formação e de gestão fundamentados em competências profissionais (Wendling, 2017; Santanna, 2023; Costa, Dall'Agnol, 2021).

Dessa forma, objetivando atender a essas exigências, dentre as características e qualidades que um bom líder deve possuir, ressaltam-se: visão, competência, habilidades de comunicação, tomada de decisão rápida e coerente, planejamento, capacidade de resolução de problemas, estabilidade emocional e bom relacionamento com os seus liderados (Stewart, 2021). Entretanto, a liderança a ser desenvolvida pelos profissionais na área de saúde demanda de um plano de desenvolvimento individual que contemple necessariamente os conhecimentos,

habilidades, atitudes e valores para o exercício de suas respectivas competências (Balsanelli; Cunha, 2015).

Verifica-se que o desempenho e a eficiência do líder dependem efetivamente de sua forma de comunicar-se, do conhecimento que possui em relação aos mais diversos estilos de gestão e liderança e do clima organizacional (Eustace; Martins, 2014). Consequentemente, a comunicação apresenta-se como uma das habilidades gerenciais diretamente responsáveis pelo sucesso ou fracasso das relações interpessoais no trabalho, além de auxiliar efetivamente na detecção de eventuais problemas e no planejamento de mudanças (Lanzoni; Meirelles, 2011). Assim, o líder em saúde demanda compreender o processo de liderar e desenvolver todas as competências necessárias, dentre as quais a comunicação, o relacionamento interpessoal, o processo de tomada de decisões, além da habilidade clínica para alcançar sucesso na assistência prestada (Silva, 2014).

Ademais, destacam-se outros fatores que têm a capacidade de influenciar na qualidade da liderança, ou seja: o clima de cooperação entre os membros da equipe, o modelo da função exercido pelo líder, bem como o estilo de liderança adotado pelo mesmo. Assim sendo, a partir do desenvolvimento de um clima de confiança organizacional por parte do líder, motiva-se a satisfação do colaborador no trabalho além das boas relações na organização (Carrara et al, 2018). Entretanto, observa-se que, quando estas condições deixam de ser desenvolvidas pelo líder, podem ocorrer sérios prejuízos para a organização (Apekey et al, 2019).

2.3 LIDERANÇA SERVIDORA

Deve-se considerar que, para uma organização ter sucesso, as pessoas demandam ter poder (*empowerment*), onde o bem-estar dos seguidores deve estar em primeiro lugar, sendo esta a base da liderança servidora. Considerando que a própria liderança servidora é um conceito paradoxal, as pessoas veem os servidores e líderes como pessoas totalmente diferentes. Nesse contexto, considera-se que é complexo conceituar um indivíduo como sendo ambos ao mesmo tempo (Lundgren, 2018).

Destaca-se que a base desse tipo de liderança encontra-se fundamentada nos trabalhos de Robert Greenleaf (2019, p. 122) a qual descreve que:

O líder-servidor é servidor antes de mais nada. Tudo começa com o sentimento natural de que ele quer servir, e servir acima de tudo. Então, esta escolha consciente o leva a aspirar à liderança. Essa pessoa é bastante diferente daquela que é primeiramente líder, talvez pela necessidade de atenuar uma 'fome de poder' não-usual ou de realizar-se materialmente (...). O 'líder-primeiro' e o 'servidor-primeiro' são dois opostos extremos. Entre eles, há tons e misturas que são parte da infinita variedade da natureza humana.

E continua:

A diferença se manifesta no cuidado que o 'servidor-primeiro' demonstra ao certificar-se de que as maiores prioridades do outro estão sendo atendidas. O melhor teste — e mais difícil de se administrar — é: aqueles que são servidos crescem como pessoas? Enquanto são servidos, eles se tornam mais saudáveis, mais sábios, mais livres, mais autônomos, mais propensos a tornarem-se, eles próprios, servidores? (p. 123).

Para Greenleaf (2019), os líderes servidores posicionam seu serviço diante do interesse próprio. Os mesmos ganham confiança em função de serem confiáveis; auxiliam os outros a descobrirem-se; ouvem ativamente os problemas do grupo em vez de impor sua vontade.

Piovesan (2019), em seu estudo, descreve que historicamente Robert Greenleaf fez uso da expressão *liderança servidora* a princípio em um ensaio que foi publicado em 1970. Nesse ensaio é explicado pelo autor que as empresas tratam funcionários e clientes com justiça, onde os líderes estimulam seus profissionais a crescer, atendendo a necessidade de muitos e não decepcionando a confiança de quem quer que seja (Freire, 2023). Nesse caso, buscando desenvolver a liderança, é necessário estar sempre atento às relações interpessoais, apresentando todas as características suficientes para vir a conquistar a confiança de todos os colaboradores (Freire, 2023).

Nessa trilha, Trastek, Hamilton e Niles (2018) apresentam determinados atributos dessas relações, dentre as quais a igualdade, onde pensar no grupo e doar-se significa ser como os outros, aproximando e consolidando a confiança, cooperação e incentivo, demonstrando que todos são melhores que atuando de forma isolada.

Assim, faz-se necessário levar em consideração que o líder demanda identificar os valores nas pessoas, ressaltando que os mesmos devem ser investidos e necessitam ser acreditados pelo líder. Isso demonstra que a doação

vem da capacidade de acreditar em uma causa seguido da aspiração de torná-la uma realidade. Mas, nesse caso, os líderes doam-se de forma completa, sem temores externos, os quais são especificados como reconhecimento ou bens materiais (Campanhã, 2023).

Em relação à confiança, a mesma é considerada como resposta às ações do líder, o qual deve ter pleno conhecimento sobre o que diz; as ideias. E as reações equilibradas impressionam os aliados. A evolução é uma característica que se encontra presente em função de que esse líder sempre busca aprender e possibilita o aprendizado. Ademais, a consistência e a dedicação referem-se às características inerentes e que integram as pessoas. E, através do pensamento de coletividade, o líder consente e responsabiliza-se pelos erros de seus liderados. Além disso, a superação motiva e impulsiona, induzindo o líder a superar desafios e sacrifícios (Rosso, 2020; Braga Dias, Moraes Filho, 2018; Pereira, 2019; Arante, 2016; Trastek, Hamilton, Niles, 2018).

Na análise dada por Gusmão (2015), são apresentadas cinco atitudes que o líder servidor precisa possuir, a saber:

- a) **Ouvir sem julgar.** Deve-se ponderar que, antes de dar conselhos ou fazer pré-julgamentos, é necessário ouvir com atenção as preocupações e necessidades das pessoas com que se trabalha. Assim, unir-se a elas na busca de soluções é fundamental.
- b) **Deve ser autêntico.** Neste ponto, devem-se admitir abertamente seus pontos fracos e suas limitações. Ou seja, quando o líder tem essa postura em relação à sua própria vulnerabilidade, as pessoas passam a aprender a confiar nele e a respeitá-lo como sendo uma pessoa verdadeira e coerente.
- c) **Apresentar senso de comunidade.** Cria-se na equipe um clima de companheirismo e amizade como se todos pertencessem a uma mesma família em que se partilham as emoções, tristezas e alegrias, preocupações e vitórias, intercalando as exigências do trabalho com momentos de comemoração e lazer.
- d) **Partilhar poder.** Mais do que delegar funções, o líder deve dividir com a equipe o poder de ter iniciativa e tomada de decisões, mesmo com o risco de vê-la cometer alguns equívocos.

- e) **Valorizar o desenvolvimento das pessoas.** Cada integrante da equipe apresenta um valor particular, além de ser portador de uma experiência e um potencial próprio a ser desenvolvido, tanto no aspecto pessoal como no profissional. O investimento nesse potencial humano é compromisso do líder. Aí ocorre que as pessoas crescem e a empresa cresce junto com elas.

Observa-se que, a partir dessas características, o líder servidor conquista sua autoridade e confiança de seus liderados (Gusmão, 2015). Slater (2001), em seu livro, cita o caso da General Electric, a qual foi liderada por Jack Welch por longo período onde, na década de 1990, Welch veio a considerar a grande necessidade de enfrentar a nova realidade, ou seja, seria necessário entender e perceber o mundo de forma mais objetiva, e essa preocupação iria se tornar cada vez maior no decorrer dos anos.

Nota-se que o seu pensamento quando assumiu a presidência daquela companhia, mesmo estando no auge de sua carreira, considerava-a como se estivesse no início aplicando a seguinte expressão: “gerenciar menos é gerenciar melhor”, considerando que havia a necessidade de desenvolver uma nova visão, partilhando o envolvimento de todos os colaboradores da empresa (Slater, 2001; Testa, Lafargue, Coartet, 2019).

Dessa forma, ocorre que, quando você emprega poder, você obriga as pessoas a fazerem a sua vontade em decorrência da posição que você ocupa. Assim, quando você usa a autoridade, as pessoas fazem o que você quer em função de sua influência pessoal. Nota-se que essa é a única forma de contar com o coração, a mente e o espírito dos profissionais (Testa, Lafargue, Coartet, 2019).

Moraes (2001) ressalta que existem diferenças entre poder e autoridade. Considera o primeiro como sendo de elevado potencial para exercer influência e o segundo como o poder institucionalizado. Então se pode concluir que a autoridade gera o poder; entretanto, o poder não proporciona, necessariamente, a autoridade.

Hunter (2005) cita Jesus Cristo e destaca a presença de grandes líderes servos, tais com Gandhi, um homem franzino que viveu na Índia e sem poder, atuou somente com autoridade a qual conseguiu chamar a atenção do mundo, sacrificando-se para conseguir a independência de sua nação e livrar seu país da opressão; Martin Luther King, pastor americano que lutou incisivamente

para erradicar as injustiças raciais nos Estados Unidos; e ainda Madre Tereza de Calcutá, em função de seu altruísmo. Observa-se que esses exemplos vão demonstrar que, ao longo do tempo, a liderança servidora veio a tornar-se objeto de estudos, em função de sua aplicabilidade e da sua flexibilidade de atuação (Jones, 2011; Piovesan, 2019).

Ainda, dentre as teorias sucedidas, pode-se destacar a presença de uma grande diferença no processo de liderança que trata de buscar satisfazer as vontades e as necessidades. Além disso, o referido autor considera que uma vontade é um anseio, desconsiderando-se as consequências, as quais podem ser físicas ou psicológicas, ao passo que a necessidade é uma exigência legítima para o bem-estar humano, podendo ser físico ou psicológico (Jones, 2011).

Hunter (2005) exemplifica essa diferença considerando que todos os colaboradores buscam ganhar mais. Assim, ao pagar o que almejam, a sua vontade seria satisfeita. Entretanto, caso não se façam presentes todas as condições necessárias por parte da empresa para pagar além de manter seus custos no mercado, evidentemente vai ocorrer que em pouco tempo essa empresa entrará em falência ou demitirá seus funcionários, desprovendo os trabalhadores de sua necessidade, que são empregos estáveis e duradouros.

Ademais a questão da necessidade de os líderes desenvolverem o amor nas organizações é não no sentido de sentimento, mas em relação ao comportamento, de forma a aceitar que existe a necessidade de amar o próximo, fator esse que em muitos casos é considerado muito difícil (Jones, 2011). Entretanto, considera-se a necessidade de precisar agir com amor, buscando controlar o comportamento frente às outras pessoas, ou seja, empregando paciência, bondade, além do respeito, o perdão, a humildade, a generosidade, a confiança e a honestidade (Martins et al 2015).

Assim ocorre a liderança servidora, onde Pollard (1996) especifica que os líderes são prisioneiros de sua própria esperança sustentando-a, o que na sua visão deve ser considerada inspiradora. Conscientes de que não são conhecedores de tudo, mas que a limitação encontra-se fundamentada na capacidade de executar, os mesmos serão lembrados e seus resultados devidamente avaliados pela transformação positiva que geram no seu trabalho, na comunidade e na vida das pessoas.

3 METODOLOGIA

A metodologia a ser empregada fundamenta-se na revisão integrativa da literatura, ou seja, mediante explicações fundamentadas em trabalhos publicados sob a forma de livros, revistas, artigos e toda a publicação especializada na questão e demais informações que abordem direta ou indiretamente o tema em análise, buscando a significação e os esclarecimentos das correlações sobre o tema aqui proposto.

Sendo assim, a pesquisa foi realizada nas bases de dados da BVS (Biblioteca virtual de saúde), SciELO, PubMed e LILACS (Literatura Latino- Americana e do Caribe em Ciências da Saúde). Os estudos pertinentes a esta revisão integrativa foram selecionados através dos critérios de inclusão *descritores em Ciências da Saúde (DeCS)* empregando-se os seguintes descritores: administração, estilos de liderança, liderança servidora, serviços de saúde, estudos de validação, liderança, gestor de saúde. Foram selecionados os estudos escritos em língua portuguesa e inglesa.

Assim, para um melhor delineamento desta pesquisa, os descritores foram combinados mediante os operadores booleanos AND e OR em duas estratégias, a saber: estratégia 1 – liderança AND gestor de saúde OR competência profissional OR liderança servidora; estratégia 2 – liderança servidora AND serviços de saúde. Assim, após o refinamento dos estudos, foi realizada a seleção das publicações através de uma triagem, ou seja, leitura dinâmica de título, resumo e introdução.

Na pesquisa realizadas nos bancos de dados selecionados, foram obtidos 45 artigos, sendo 18 do SciELO e 15 do LILACS, 12 PubMed. Assim, foi aplicado como critérios de inclusão estudos na íntegra, preferencialmente publicados entre 2013 e 2023 nas línguas inglesa e portuguesa, nas quais permaneceram 35 artigos dos quais 11 foram escolhidos para a elaboração do estudo.

Após a aplicação dos critérios de inclusão e exclusão foi possível tirar os registros conforme a Figura 1.

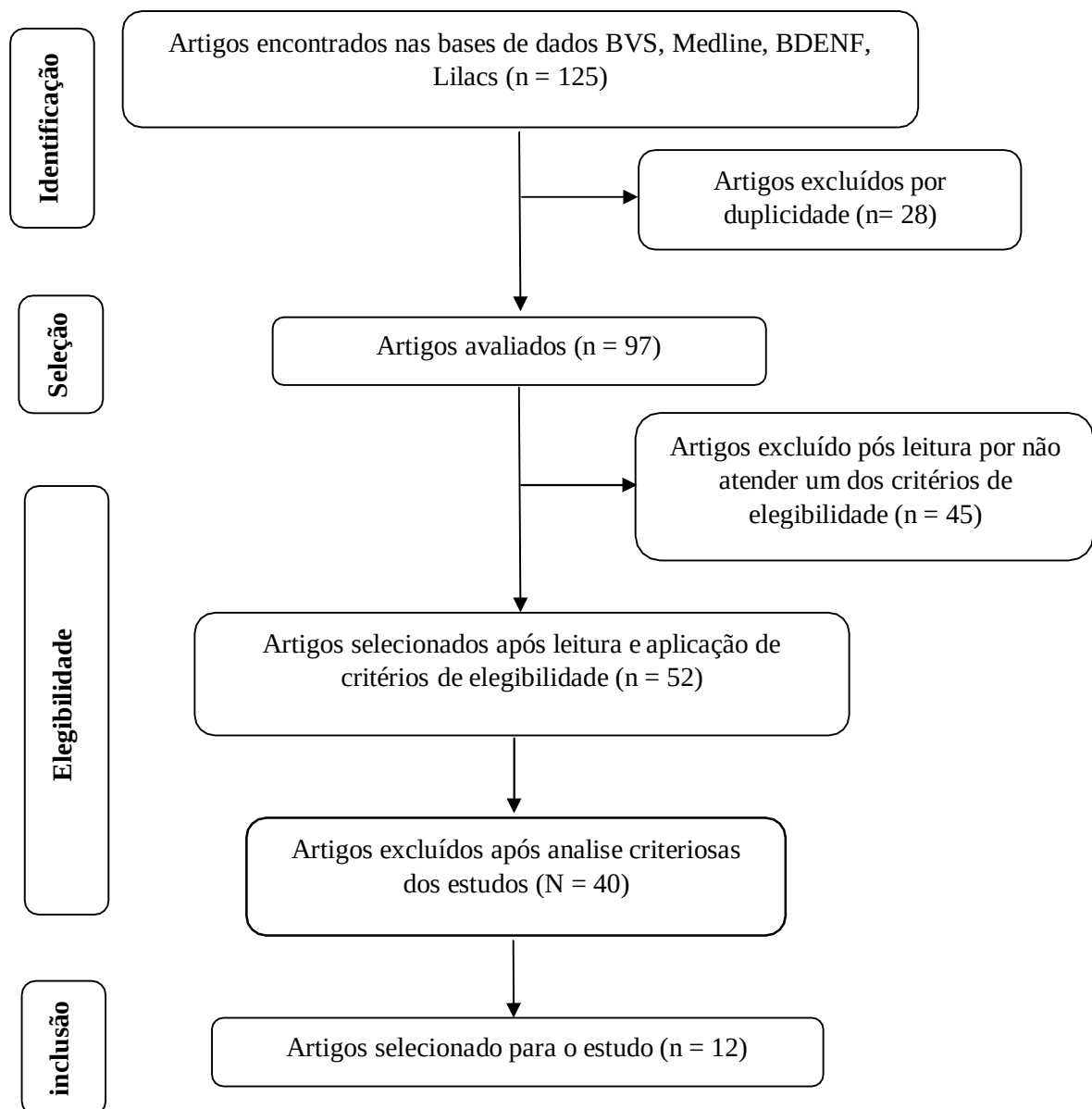


Figura 1. Fluxograma de identificação e seleção dos artigos para revisão sistemática

Foram obtidos 12 artigos para o desenvolvimento do estudo. Na fase de interpretação, as obras foram lidas e analisadas. Os eixos temáticos resultantes da análise textual foram organizados conforme o quadro sinóptico com as principais informações, fator este que possibilitou a sua análise posterior. Esse quadro abrangeu a síntese dos estudos, possibilitando uma análise dos resultados e conclusões evidenciadas nos artigos.

A seguir, o Quadro 1 apresenta a síntese metodológica das publicações selecionadas.

Quadro 1. Relação de artigos selecionados para o estudo

Autor/Ano	Título	Objetivo	Metodologia	Resultados/conclusão
Almeida, 2015 ¹	Tradução, adaptação e validação do <i>Servant Leadership Questionnaire</i> – SLQ (Escala de Liderança Servidora – ELSE).	O objetivo deste estudo foi traduzir, adaptar e validar o <i>Servant Leadership Questionnaire</i> (SLQ) a fim de criar a Escala de Liderança Servidora (ELSE) para o português brasileiro.	Revisão de literatura; validação de conteúdo;	O uso da amostragem não probabilística no delineamento da pesquisa não contribui para a generalização ou extrapolação direta dos dados para a população-alvo. Ainda que tal limitação não venha a ser algo que desabone as qualidades psicométricas aqui obtidas, neste momento em que a escala está sendo proposta, é necessário ter cuidados para aplicações da ELSE no contexto brasileiro.
Patterson, 2016 ⁴	Servant Leadership: A Theoretical Model	Apresentar um resgate histórico sobre a base teórica para a liderança servidora, detalhando as construções teóricas que surgem por meio de uma abordagem científica revolucionária oferecida por Kuhn	Revisão da literatura e desenvolvimento de um modelo teórico	A liderança servidora é uma teoria viável conforme apresentada nesse estudo. Refere-se a uma teoria que aborda determinados fenômenos, tais como o altruísmo em relação aos seguidores e humildade, os quais não são explicados por outras teorias de liderança, especificamente sobre a teoria da liderança transformacional. Assim, a liderança servidora é sobre o foco que os líderes têm nos outros, especialmente em relação ao foco do líder nos seguidores que o mesmo lidera e serve. Dessa forma, o duplo papel do líder servidor inclui os seguintes construtos: a) amor, b) humildade, c) altruísmo, d) visão, e) confiança, f) capacitação, e g) serviço.
Carrara et al, 2017 ²⁷	A utilização de instrumentos para avaliação da liderança nos serviços de saúde e enfermagem	Identificar as evidências científicas disponíveis acerca da utilização de instrumentos para a avaliação da liderança nos serviços de saúde e enfermagem, bem como verificar a utilização de estilos/modelos/teorias de lideranças na construção dos mesmos.	Revisão integrativa da literatura	A busca na literatura possibilitou a identificação das principais teorias/estilos/modelos de liderança contemporâneos, assim como a análise de sua utilização na construção de instrumentos de avaliação da liderança, destacando-se a liderança transformacional, situacional, servidora e autêntica. Em menor proporção, foram evidenciadas as lideranças quantum, carismática e clínica.
Dutra, 2018 ⁷³	Estilo de liderança em uma unidade de saúde do Distrito Federal	Identificar e analisar as características de uma liderança eficaz em uma organização da área de saúde do Distrito Federal.	Método de abordagem dedutivo, através de pesquisa exploratória, além de estudo de caso	Os resultados demonstraram que o poder influencia o estilo de liderança, a qual é exercida sobre toda a organização onde o nível de liderança mais alto da organização possui determinadas características bem similares em relação ao nível de liderança mais baixo, ou seja, o poder de influência que a liderança exerce sobre os colaboradores é tão grande que consegue moldar os modelos de gestão encontrados pelos executivos da organização.

Trastek et al, 2018 ⁹⁵	Leadership Models in Health Cared – A Case for Servant Leadership	Demonstrar que a liderança servidora é considerada o melhor modelo para as organizações de saúde em função de que foca no fortalecimento da equipe, desenvolvendo a confiança e servindo às necessidades dos pacientes.	Revisão da literatura	As conclusões demonstram como os líderes servidores e os prestadores de cuidados de saúde podem estar melhor equipados para realizar as mudanças na organização e na relação provedor-paciente para aprimorar o valor do cuidado para os pacientes
Pereira e Ferreira, 2019 ⁹³	Propriedades psicométricas da Escala de Liderança Servidora	Adaptar e reunir evidências iniciais de validade de estrutura interna e de relações com outras variáveis da Escala de Liderança Servidora.	Revisão da literatura e elaboração aplicação e análise de questionários	A amostra foi composta por 432 trabalhadores brasileiros de ambos os sexos. Na verificação da estrutura interna, foram testados três modelos, mediante a análise fatorial confirmatória, sendo que o modelo de oito fatores correlacionados foi o que apresentou os melhores índices de ajuste. Assim, a conclusão demonstrou que a grande maioria das dimensões de liderança servidora apresentou correlações de moderadas a fortes com a liderança autêntica, com o engajamento laboral, com o comprometimento organizacional afetivo e com a satisfação laboral. As evidências iniciais de validade presentemente obtidas recomendam o uso futuro da escala em investigações brasileiras.
Piovesan, 2019 ¹¹	A liderança servidora aplicada às organizações	Analisar como o planejamento estratégico consolida-se como premissa do estilo de liderança, atrelado às, então, novas técnicas de gestão estratégica.	Revisão da literatura	A competitividade e desempenho das organizações sofrem diretamente impactos positivos e negativos em termos de qualidade e produtividade, e os modelos gerenciais ultrapassados (que não geram motivação), aliados às posturas gerenciais que não induzem melhoria contínua, precisam ser superados por novos paradigmas e métodos de administração e liderança. Esta última, entendida como a influência interpessoal exercida em uma situação e dirigida, por meio do processo de comunicação humana, à consecução de objetivos específicos, é considerada fator diferencial das empresas. Assim, a liderança servidora aparece como alternativa propícia no novo contexto das organizações.
Chanes, 2020 ⁸³	Os desafios na formação de gestores líderes em saúde	Apresentar um resgate histórico sobre liderança e sua aplicabilidade na formação do gestor em saúde.	Revisão da literatura	Os resultados demonstram a grande necessidade dos gestores de saúde atuarem enquanto líderes em suas organizações. Esta liderança demanda ser desenvolvida nesses ambientes na busca de profissionalizar a gestão em saúde. Assim, a conclusão demonstra que desenvolver gestores líderes amplia a capacidade de entendimento global do conceito de administração, visto que esta engloba a gestão e liderança. Por fim, desenvolver a capacidade de liderança refere-se ao desenvolvimento de diversos atributos que são importantes para prática desses gestores na área de saúde e possibilita a gestão profissionalizada das instituições desse setor.

Biegelmeyer et al, 2021 ³⁹	Liderança: tipos, diferenças e importância dos líderes nas organizações	Definir a liderança, entendendo quais os principais tipos de liderança presente nas instituições e seus efeitos diante da equipe de trabalho.	Revisão da literatura	Em análise aos diversos estudos, conclui-se que um bom líder necessita apresentar determinadas qualidades, tais como: responsabilidade, persistência, iniciativa, boa vontade, conhecimento, postura. Mas a principal virtude de um líder é a sua boa relação com seus liderados. Assim sendo, demonstra que o líder considera e respeita seus colaboradores. Ressalta-se que uma liderança despreparada, que persegue e incomoda seus liderados gera conflitos e não atinge seus objetivos em função de que os colaboradores é que fazem o sucesso da empresa. E, caso eles se sintam desconfortáveis, não se esforçarão por apresentar um bom resultado.
Florêncio Júnior, 2021 ³⁰	As características da liderança servidora pela perspectiva dos liderados	Identificar a visão dos funcionários quanto ao exercício da liderança servidora na empresa.	Pesquisa exploratório-descritiva,	Pela análise dos resultados, concluiu-se que os líderes da empresa examinada possuem aspectos característicos da liderança servidora.
Rodrigues Filho, 2023 ²	Digital leadership: competence of the modern leader	Analisar os desafios do líder entre 2020 -2030	Revisão descritiva da Literature	A saúde apresenta uma grande oportunidade para transformação digital e um novo modelo de líder: todo aquele que utiliza de ciências de dados e inteligência artificial para melhorias de processos, ampliação da capacidade preditiva e incorporação de metodologias ágeis nos projetos e na busca da solução de problemas organizacionais. Essas são características fundamentais desse novo <i>mindset</i> digital, sendo este um elemento fundamental deve estar presente nas referências organizacionais compondo a denominada liderança digital.
Silva, 2023 ⁸⁰	Liderança servidora na administração pública.	Demonstrar que a liderança servidora é um estilo que pode ser adotado como complemento a melhorar o serviço em qualquer esfera.	Revisão da literatura	A liderança servidora que em seu surgimento, conceitos e características propicia uma base sólida e eficaz na construção de relacionamentos contínuos entre líderes, liderados e serviços, propondo uma maior conscientização na performance dos envolvidos que é de servir uns aos outros.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2023

4 LIDERANÇA SERVIDORA

Biegelmeyer et al (2021) ressaltam que é possível considerar que as organizações são detentoras de cenários de mudanças, fazendo com que as empresas venham a buscarem pessoas altamente capacitadas e que se renovam continuamente, tornando o ambiente organizacional mais eficaz para realização de suas atividades, induzindo as mesmas ao rumo certo, sempre na busca de resultados positivos.

Considerava-se que as pessoas já nasciam líderes e que não era possível moldar a figura de um líder no decorrer da vida. É evidente que muitas pessoas já são incitadas desde pequenas a exercerem esta atribuição, mesmo que de forma inconsciente pela própria família, fato este que decorre do incentivo e determinação com que são estimuladas a realizarem determinadas tarefas. E isto fica impresso de tal forma no caráter e na vida das pessoas que, quando crescem estas deveriam desenvolver esta habilidade de liderança de forma natural (Biegelmeyer et al, 2023; Chanes, 2020; Pereira, Ferreira, 2019).

Entretanto, Dutra (2018) ressalta ser possível perceber que, além destas pessoas que desde o berço já são estimuladas a realizarem grandes desafios, destaca-se que é possível sim desenvolver a liderança em pessoas que nunca pensaram nisto anteriormente. Dessa forma, qualquer pessoa pode tornar-se líder, transformando sua forma de ser e de pensar tornando-se ainda melhor.

Assim, Pereira e Ferreira (2019) descrevem que as pessoas que desempenham a função de líder necessariamente influenciam o comportamento de um ou de mais liderados e essa capacidade relaciona-se com o seu poder de persuasão que, por consequente, encontram-se intensamente ligado com a capacidade de construir bons relacionamentos onde a liderança é uma função ou atribuição que as pessoas desempenham quando são responsáveis por um determinado grupo.

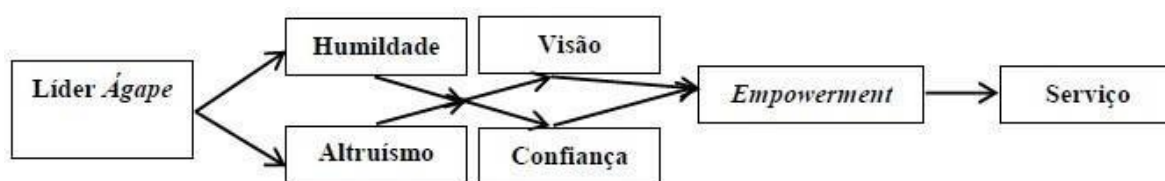
Na visão de Carrara et al (2017), observa-se que o campo de estudos referente à liderança nas organizações é caracterizado em função de apresentar diversos aspectos ao longo do tempo. Isso é analisado e descrito por Florêncio Júnior (2021). A liderança é desempenhada em decorrência de um determinado conjunto de condições em um momento específico, demonstrando ser um processo dinâmico que varia em conformidade com a situação.

A liderança considerada eficaz é toda aquela em que o líder sabe identificar a realidade do ambiente e adapta o seu estilo em conformidade com o contexto no qual se encontra devidamente inserido (Rodrigues Filho; Moraes; Mesquita, 2023). Por meio de uma perspectiva de ampliar a contextualização da liderança servidora, determinados modelos de mensuração são observados na literatura os quais Patterson (2018) apresenta em sua análise: Russel e Stone I; Russel e Stone II; Page e Wong; e o de Patterson.

Todos esses modelos possuem algo em comum, ou seja, as variáveis apresentadas por estes modelos relacionam-se às seguintes: visão, comunicação, honestidade/integridade, credibilidade, confiança, competência, serviço, mordomia, modelo, visibilidade, pioneirismo, influência, persuasão, apreciar os outros, ouvir, encorajar, delegar autoridade, ensino e delegação.

Braga Filho e Moraes (2018) descrevem que Patterson (2018) destaca em seu modelo os elementos que constróem a mensuração da liderança servidora, sendo ela dividida em sete variáveis especificadas pela autora como sendo “construções virtuosas”, ou seja: a) amor, b) humildade, c) altruísmo, d) visão, e) confiança, f) empowerment e g) serviço. Desta forma, a liderança servidora poderia ser analisada a partir da preocupação que o líder servidor possui em servir seus seguidores. O modelo é apresentado pela figura 1.

Figura 1. As sete construções virtuosas do modelo de Patterson



Fonte: Braga Filho e Moraes (2018)

Em análise da figura 1, observa-se que Patterson (2018) apresenta uma construção de ações iniciadas em função do Amor Ágape transcorrendo pelas demais variáveis que resultam no serviço onde as denominadas “construções virtuosas” são virtudes e iluminam-se dentro de um contexto da liderança servidora. Além disso, o autor descreve que o Amor Ágape é observado nos líderes que levam em consideração a totalidade das pessoas, sendo uma pessoa com necessidades e

desejos, enfatizando que a humildade não se encontra na atenção central do líder em suas realizações, mas sim no outro.

Quanto à questão do altruísmo, verifica-se que a mesma busca o que é melhor para os demais e não para o próprio líder. Sobre a questão da Visão, o autor refere-se à percepção do líder em relação aos seus liderados como sendo pessoas dignas e que sempre vão enxergar além. A Confiança é especificada como elemento fundamental para líderes servidores capaz de gerar padrão de excelência para a organização. O *Empowerment* encontra-se na capacidade de confiar poder aos outros e possibilitar que os seus seguidores assumam o controle, sempre que se fizer necessário. E, por fim, o Serviço que está em dar-se de forma generosa que pode significar dar tempo, energia, cuidado, compaixão e até mesmo pertences.

Assim, fundamentado na análise dada por Patterson (2018) é possível construir uma poderosa ferramenta que busca medir a liderança servidora a partir das “construções virtuosas” onde este instrumento serviu como base para a coleta de dados deste estudo, especialmente em função da aplicabilidade em organizações sem fins lucrativos (Silva, 2023).

Para Florêncio Junior et al. (2023), pode-se verificar um elemento de ligação entre liderança e motivação, visto que, para uma gestão eficaz e eficiente dos recursos humanos, sempre há que ter uma atenção às suas motivações. É possível constatar na literatura que inúmeros autores defendem que a motivação manifesta-se de forma intrínseca, já que o conceito de motivação deriva do latim *motivus/movere*, que significa movimento, ação, mover. A partir dessa raiz etimológica, pode-se explicar a noção de dinâmica ou de ação que é a principal característica desta função específica do ser humano.

Dessa forma, destaca-se que a motivação é pessoal, mas pode ser influenciada através de objetivos e interesses coletivos. Assim, as pessoas vão ao encontro de algo que possa satisfazer suas necessidades e vontades e que possa contribuir de alguma forma para a realização de seus desejos. Mas é complexo motivar as pessoas, visto que o ser motivado supera limites como se a pessoa estivesse sob efeito de algo superior. Isso ocorre quando a pessoa está centrada em seu objetivo maior, induzindo a uma integração em busca de sua autorrealização (Almeida, 2015; Piovesan, 2019; Chanes, 2020).

Nota-se que a ideia comum que faz parte de inúmeras definições de que liderança envolve influenciar as atitudes, motivação, crenças, comportamentos e

sentimentos de outras pessoas demonstra que o indivíduo não é um líder nato, onde os verdadeiros líderes exercem uma influência desproporcional, ou seja, o líder apresenta mais influência do aquele que não é líder (Piovesan, 2019).

Biegmeyer et al (2021) descrevem que um líder deve transpassar confiança nas pessoas de forma que elas se sintam incentivadas e influenciadas a alcançar os seus desafios e as metas propostas pelas organizações. Esta influência pode ser formal, ou seja, imposta pelo cargo, ou ocorrer de forma natural de uma pessoa. Nesse contexto, consciente das teorias tradicionais de liderança e respeitando os seus princípios filosóficos básicos intrínsecos à liderança, a Teoria da Liderança Servidora fundamenta-se nos valores intrínsecos da dignidade humana para transformar a visão tradicional e conservadora referente aos conceitos populares de liderança.

Aqui se propõe aplicar um modelo oposto ao que é praticado por determinados modelos tradicionais que apresentam o líder como o herói, capaz de resolver sozinho os grandes problemas de uma empresa em si, governo ou qualquer empreendimento, como se tivesse a capacidade de solucionar esses problemas, considerando que o líder venha a ser uma pessoa dotada de poderes sobrenaturais associados ao seu carisma e habilidades superiores (Silva, 2023; Piovesan, 2019; Rodrigues Filho, Moraes, Mesquita, 2023).

A liderança, idealizada como a influência interpessoal exercida em uma situação e dirigida, mediante um processo de comunicação humana, à consecução de objetivos específicos, é considerada um fator diferencial das empresas. Aí a liderança servidora surge nesse contexto como sendo uma alternativa propícia no novo contexto das organizações (Piovesan, 2019; Florêncio Júnior, 2021).

Para Rodrigues Filho (2023), a liderança é um fator basilar para poder determinar-se o sucesso de uma organização visto que o líder vem a ser uma pessoa que decide o que precisa ser realizado e “faz acontecer”. Mas este não pode transformar uma organização (ou o mundo) isoladamente. Faz-se necessário concentrar energia, ideias e entusiasmo de muitas pessoas. Além disso, ocorre que sem um líder o movimento não é acionado ou rapidamente se esvai por ausência de direção ou impulso.

Biegmeyer et al (2021) citam que, levando em consideração que a cultura de uma organização pode induzi-la a chegar ao topo, quando devidamente liderada, também pode afundar, caso não venha a determinar a forma de adaptar-se às

mudanças da realidade externa e interna. Nisso a reengenharia e a gestão pela qualidade total são ferramentas importantes com conceitos devidamente consolidados e úteis. Entretanto, caso não venham a ser conduzidas corretamente, as mesmas perdem sua aplicabilidade.

Dessa forma, torna-se eficaz e duradouro as mudanças que objetivam ampliar a qualidade do atendimento no âmbito da saúde e minimizar os custos aprimorando o valor que requer uma liderança (Florêncio Júnior, 2021; Dutra, 2018; Silva, 2023). Em relação às partes interessadas, observa-se que os prestadores de cuidados de saúde devem estar posicionados frente aos seus colaboradores como líderes em decorrência de sua compreensão única e interação com o paciente. Assim, os prestadores de cuidados em saúde podem melhorar os cuidados com os pacientes, incentivando estes à adesão à terapia empregada (Trastek; Hamilton; Niles, 2018).

É possível ainda obter uma redução dos custos com o paciente, evitando a realização de exames, testes, procedimentos e medicamentos (Trastek; Hamilton; Niles, 2018). Os prestadores de cuidados em saúde podem identificar a presença de lacunas na tecnologia e procedimentos médicos, podendo liderar mudanças que se fizerem necessárias para aumentar o valor dos cuidados de saúde (Chanes, 2020; Florêncio Júnior, 2021).

Por fim, destaca-se que o fator mais importante nesse contexto é de que os profissionais de saúde devem sempre estar alinhados com os melhores interesses do paciente (Almeida, 2015; Silva, 2023). Junto a isso, as constantes e rápidas mudanças no atual cenário de cuidados de saúde podem estar colocando mais pressão sobre este conceito fundamental dos cuidados de saúde, o qual continua a ser o valor primordial de toda a profissão (Higa; Trevizan, 2021).

Como profissionais, os prestadores de cuidados de saúde são capazes de efetuar inúmeras mudanças na prestação de cuidados de saúde. Esses podem atuar como líderes em seus relacionamentos com os pacientes, pois estes procuram essa liderança para diagnóstico, avaliação, aconselhamento e o correto tratamento. Sendo assim, os profissionais de saúde conduzem pacientes educando e entregando os cuidados adequados, possibilitando que esses indivíduos tomem as decisões corretas a partir das informações passadas pelos respectivos profissionais (Trastek; Hamilton; Niles, 2018).

É importante reforçar que a confiança é um componente fundamental na relação entre prestadores de cuidados de saúde e pacientes. Nessa relação o cuidar é fundamental para o bem-estar do paciente, sendo que a experiência de cuidados de saúde pode vir efetivamente a aprimorar essa equação de valores nos cuidados de saúde (Trastek, Hamilton, Niles, 2018; Pereira, Ferreira, 2019; Biegelmeyer et al, 2021; Almeida , 2015).

Além disso, os profissionais de saúde devem assumir uma função de liderança servidora que vai além de seu relacionamento com pacientes. As equipes são parte integrante na entrega dos cuidados de saúde (Dutra, 2018; Trastek,Hamilton, Niles, 2018). Então um profissional de saúde que trabalha como líder irá nutrir o desenvolvimento próprio e de seus colegas prestadores de cuidados de saúde, assegurando que esses profissionais venham a apresentar padrões éticos baseados em valores. Assim, um líder servidor atuante possibilita que as equipes atuem com toda segurança e eficiência e mantém os melhores interesses dospacientes, o qual é considerado uma prioridade máxima (Dutra, 2018; Carrara et al, 2017; Almeida, 2015; Rodrigues Filho, Moraes, Mesquita, 2023).

Dessa forma, os profissionais de saúde devem atuar como líderes dentro das organizações de saúde (Piovesan, 2019) porque a existência de uma relação forte entre os profissionais e as respectivas organizações de saúde podem facilitar amplamente as mudanças necessárias, visando aprimorar o valor do cuidado com os pacientes (Dutra, 2018; Chanes, 2020). Ao assumir uma função de papel de liderança servidora, o profissional pode nortear o sistema de saúde, objetivando melhorar não só o valor, mas a sustentabilidade como bem maior (Pereira, MM; Ferreira, 2019; Trastek, Hamilton, Niles, 2018; Almeida, 2015).

Assim, a liderança é igualmente importante dentro da rede de prestadores de cuidados de saúde onde estes dependem da sua equipe de profissionais para retransmitir a prestação de cuidados científicos e de saúde, além de buscar importantes desenvolvimentos nessa área. Dessa forma, dentro do grupo, os profissionais podem servir como líderes através de seu compromisso com o comportamento profissional e ético (Rodrigues Filho, Moraes, Mesquita, 2023; Piovesan, 2019; Chanes, 2020).

A liderança servidora, desenvolvida por Greenleaf (2002), concentra-se em buscar servir as necessidades dos outros e auxiliar a atingir seus objetivos. O foco da liderança servidora no desenvolvimento do líder ocorre por meio da

conscientização e autoconhecimento, onde a autorreflexão e consciência em capacitar um líder funda-se na busca de entender seu propósito, crenças e características individuais. Nota-se que esse processo de reflexão induz a *insights* morais que desenvolvem a consciência pessoal, bem como crenças éticas e morais fundamentais (Chanes, 2020; Dutra, 2018; Florêncio Júnior, 2021; Patterson, 2018).

Considerado um dos componentes do núcleo moral, Greenleaf destaca ser necessário que os líderes servidores levarem em consideração todos os efeitos de suas ações e as ações dos indivíduos que eles se sintam “no mínimo privilegiados na sociedade” (Trastek; Hamilton; Niles, 2018). Assim, à medida que um núcleo moral desenvolve-se, observa-se que o líder servidor implementa internamente todas as virtudes e atitudes para as habilidades, comportamentos e interações envolvidos no processo de liderança (Dutra, 2018) identificando todas as qualidades e características de liderança servidora, tais como: escuta, empatia, cura, consciência, persuasão, conceituação, previsão, administração, compromisso com o crescimento das pessoas e construção da comunicação⁹⁵.

Observa-se que essas características, juntamente com um núcleo moral em uma organização, devem conduzir os líderes servidores a auxiliar as pessoas a cumprirem devidamente as suas metas além de superar os desafios. Muitas dessas características envolvem processo de interação interpessoal e contribuição para obterem-se relacionamentos fortes e confiança entre líderes e seus colaboradores (Chanes, 2020; Carrara et al, 2017; Rodrigues Filho, Moraes, Mesquita, 2023).

Um paciente tem um alto grau de confiança no prestador de cuidados de saúde bem como em sua equipe e esta confiança irá melhorar a qualidade dos cuidados e minimizar os custos dos cuidados (Trastek; Hamilton; Niles, 2018). Cita-se como exemplo a presença de relacionamentos contínuos de alta confiança entre médicos, dentistas, fisioterapeutas, enfermeiros e paciente, fator este que vai facilitar e tornam os cuidados mais eficientes e um menor custo, visto que os procedimentos diagnósticos repetidos, exames desnecessários e os tratamentos podem ser evitados (Silva, 2023; Dutra, 2018; Rodrigues Filho, Moraes, Mesquita, 2023).

Para os profissionais da saúde, os cuidados em saúde são considerados a sua vocação de vida, ou seja, servir a seus pacientes (Dutra, 2018; Trastek, Hamilton, Niles, 2018) e os aspectos éticos e morais da liderança servidora

demandam de um profissional de saúde para colocar os aspectos físico, emocional e financeiro do paciente em primeiro lugar (Trastek, Hamilton, Niles, 2018).

Assim, o conjunto de habilidades, tais como ouvir, empatia, consciência, cura e persuasão, vão contribuir para tornar o paciente saudável, onde essas habilidades interpessoais, além da sobreposição com a comunicação centrada no paciente, tem sido associada aos resultados finais, tais como a satisfação, uma maior adesão e resultados mais positivos na saúde do paciente (Trastek, Hamilton, Niles, 2018; Chanes, 2020; Biegelmeyer et al, 2021; Florêncio Júnior, 2021).

Dessa forma, a Liderança servidora sobrepõe-se à comunicação centrada no paciente criando a capacidade de construir a confiança entre os prestadores de cuidados de saúde e de seus pacientes. Neste caso, a liderança servidora possibilitará obter resultados positivos para os pacientes promovendo mudanças no comportamento do paciente em relação a sua saúde (Trastek, Hamilton, Niles, 2018).

A teoria da autodeterminação descreve que determinados fatores, tais como a autonomia, competência e relacionamento, vão interagir de forma a motivar os indivíduos a mudar (Patterson, 2018), onde a autonomia refere-se ao nível de motivação intrínseca, impulsionando a mudança comportamental. Aqui a competência refere-se ao processo de confiança do paciente e à capacidade de mudar (Carrara et al, 2017; Florêncio Júnior, 2021).

O relacionamento refere-se à percepção do paciente, a qual deve ser respeitada, compreendida e cuidada devidamente. Assim, os profissionais de saúde atuando como líderes servidores podem fornecer aos pacientes as habilidades, ferramentas e *feedback* necessárias que podem afetar e motivar os pacientes a cuidar-se melhor (Biegelmeyer et al, 2021).

A equipe de saúde, composta por médicos, enfermeiros, administradores e demais colaboradores no âmbito da saúde, trabalham juntos em equipes para diagnosticar e tratar as patologias dos pacientes (Silva, 2023; Chanes, 2020). Aí os líderes servidores podem construir uma equipe comprometida em posicionar os interesses do paciente em primeiro lugar e instruir todos os membros da equipe para vir a atingir o objetivo de fornecer um atendimento de qualidade e um alto valor a este (Carrara et al, 2017; Piovesan, 2019).

Ao auxiliar outras pessoas de saúde a alcançarem seus objetivos, os líderes servidores podem inspirar a obter-se um alto desempenho a partir de inovação em

todos os cuidados de saúde (Trastek; Hamilton; Niles, 2018). Verifica-se que procedimentos médicos eficientes, inovadores tecnologia de ponta e equipamentos, além de novas formas de tratamentos, fazem ser possível obter um ambiente onde os líderes servidores incentivam e atendem outros profissionais de saúde e incentivam a alcançarem seus objetivos e uma melhor segurança, resultados, serviço, ampliando a eficiências dentro do sistema de saúde, ocorrendo um aumento na equação de valor para o paciente (Dutra, 2018; Rodrigues Filho, Moraes, Mesquita, 2023).

Observa-se a presença de um grande alinhamento da liderança servidora ao trabalhar com uma equipe de qualquer porte em relação ao atendimento aos pacientes. Depende de como o líder servidor vier a liderar, essa possivelmente venha a ser a força necessária que a equipe deva desenvolver (Rodrigues Filho, Moraes, Mesquita, 2023, Piovesan, 2019; Trastek, Hamilton, Niles, 2018).

Em relação às limitações da liderança servidora, a mesma refere-se à conotação indesejável de liderança servidor onde o seu conceito está relacionado à passividade, indecisão e falta de poder na liderança (Bieglmeyer et al, 2021). Na literatura, encontram-se alguns estudos que descrevem essa liderança preguiçosa e fraca, e encontra-se associada a ser um escravo e usado pelos demais. Além disso, outra percepção é sobre o fato de que é uma liderança para pessoas fracas e que interage com outras pessoas fracas (Trastek, Hamilton, Niles, 2018).

Outra limitação observada nos estudos analisados é referente à sua aplicação limitada, onde a mesma sugere ser uma ideologia religiosa que funciona dentro de instituições religiosas e entidades sem fins lucrativos (Bieglmeyer et al, 2021). Esta demanda de relacionamentos profundos a depender do nível de maturidade dos seus seguidores para os quais os membros do grupo consideram o líder servidor um manipulador, egoísta e desprovido de ética, sendo esta abordagem considerada inadequada (Piovesan, 2019; Dutra, 2018).

A indecisão e a dúvida não fazem parte da formação de um líder. Ele é determinante em suas atitudes. É considerado o orientador do grupo, mas não é necessário que ele tenha todos os conhecimentos, e que sua decisão seja suprema na atuação de todos os envolvidos na equipe; no entanto, sua postura é decisiva para o êxito da ação (Almeida, 2015; Patterson, 2018).

Ainda se cita outra limitação que se refere ao efeito que tem sobre os líderes onde ele líder concentra-se no exterior, que pode ser afetado pela Síndrome de

Burnout. Neste caso, as pessoas podem tirar vantagem de um líder servidor, resultando em frustração e depressão do mesmo (Biegelmeyer et al, 2021; Chanes, 2020; Trastek, Hamilton, Niles, 2018).

Outro efeito a ser destacado refere-se à presença de uma tendência desse líder vir a assumir mais responsabilidades do que o necessário. Cita-se ainda uma limitação adicional sobre a operacionalização do conceito, observando que existe uma falta de compreensão e habilidade sobre como fazê-lo (Silva, 2023; Florêncio Júnior, 2021; Piovesan, 2019).

A liderança servidora demanda da presença de um caráter firme, já que o serviço necessita de muito comprometimento além da paixão do líder. Esta liderança é propensa à hipocrisia dada à necessidade de ter-se um entendimento comum em relação ao conceito sem gerar desapontamento e desilusão (Almeida, 2015; Piovesan, 2019; Dutra, 2018). Dessa forma, cada líder está posicionado na categoria de líder servidor, sendo que não existe um método que diferencia o líder servidor de outros tipos de líderes (Chanes, 2020; Trastek, Hamilton, Niles, 2018).

5 CONCLUSÃO

Em análise ao exposto, pode-se concluir que a liderança é um tema que continua despertando interesse dos pesquisadores em função do seu não esgotamento, bem como em relação à sua contextualização. A liderança refere-se a uma competência importante, a ser almejada por todos os gestores em saúde. E ainda por meio dela é possível influenciar o comportamento da equipe, fazendo com que os objetivos sejam obtidos com o máximo de esforço e comprometimento.

Além disso, a liderança é imprescindível para atingir o sucesso das organizações. E para se atingir tal sucesso é necessário que haja grande entusiasmo, a formação de ideias entre a equipe e estímulo para comunicação, ou seja, o líder precisa ter influência e um conjunto de características para conduzir devidamente a equipe.

É importante ressaltar que as instituições de saúde, assim como as demais, demandam de profissionais devidamente capacitados, além de ter compromisso com o trabalho, objetivando proporcionar uma assistência de qualidade aos usuários dos serviços de saúde mediante um processo de gerência e liderança.

Assim, investir na formação desses líderes pode resultar em importante impacto na melhoria contínua dos serviços, sendo essencial relacionar as características e as habilidades dos mesmos às relações interpessoais, especialmente no que se refere ao processo de comunicação e à interação humana. Neste contexto, deve-se considerar ser importante que o ambiente de trabalho tenha a ser uma fonte de aprendizagem e um local onde ocorrerem as oportunidades para o desenvolvimento da liderança.

Por conseguinte, deve-se considerar que uma liderança eficiente poderá contribuir efetivamente para a reorientação da atenção e do trabalho em saúde, proporcionando um atendimento resolutivo ao usuário em prol da motivação do trabalhador. Portanto, organizar os processos de trabalho, assumindo a função de líder nos serviços de saúde, é o grande desafio da gerência em saúde.

A teoria da liderança servidora busca satisfazer as necessidades de todos. Propor uma busca contínua de clima agradável no ambiente organizacional entre líderes e liderados é uma excelente forma de lidar com as pessoas em geral, retendo de cada uma seus talentos e alinhados aos objetivos da organização.

Por fim, destaca-se que esse modelo de liderança é uma proposta para qualquer um que busque ampliar sua performance, contribuindo efetivamente na vida do próximo. Não precisa estar em uma mega organização para colaborar na vida de quem quer que seja. Assim, fundamentado nos teóricos da investigação, formal ou informalmente, conclui-se que o estilo da liderança servidora norteará e contribuirá efetivamente na vida e nas organizações de qualquer setor, tendo a capacidade, portanto, de fazê-lo até um estilo de vida.

REFERÊNCIAS

- ABDALLA, MM et al. Representação social da liderança: análise em uma organização da administração pública federal. **Revista de Administração, Sociedade e Inovação**, v. 2, n.1, p. 52-66, 2016.
- ALMEIDA, SP. **Tradução, adaptação e validação do *Servant Leadership Questionnaire - SLQ* (Escala de Liderança Servidora - ELSE)**. Dissertação de Mestrado] Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social do Centro de Educação e Ciências Humanas da Universidade Federal de Sergipe como requisito final para obtenção do grau de Mestre em Psicologia Social. UFSE, São Cristóvão, SE, 2015.
- APEKEY, TA et al. Room for improvement? leadership, innovation culture and uptake of quality improvement methods in general practice. **J Eval Clin Pract.** v.28 n.6, p.311-8, 2019.
- ARANTE, RN. A utilização estratégica da liderança servidora no desempenho organizacional. **Portal Educação**, 18 mar. 2016. Disponível em: <https://www.portaleducacao.com.br/administracao/artigos/72204/a-utilizacao-estrategica-da-lideranca-servidora-no-desempenho-organizacional>. Acesso em jun. 2023.
- AVOLIO, BJ; BASS, BM; JUNG, I. Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, p. 441-462, 1999. doi: 10.1348/096317999166789.
- AVOLIO, BJ; GARDNER, WL. Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. **Leadership Quarterly**, v.16, p.315-338, 2005.
- AVOLIO, BJ; WALUMBWA, FO; WEBER, TJ. Leadership: Current theories, research, and future directions. **Annual Review of Psychology**, v.60, p.421-449, 2009.
- BALSANELLI, AP; CUNHA, ICKO. Nursing leadership in intensive care units and its relationship to the work environment. **Rev Latino-Am Enfermagem**. v.23, n.1, p.106-13, 2015.
- BARBUTO, JE; WHEELER, DW. Scale development and construct clarification of servant leadership. **Group and Organizational Management**, v.31, n.3, p. 300-326, 2006.
- BASS, BM. **Leadership and performance beyond expectations**. New York: The Free, 1985.
- BATEMAM, TS; SNELL, SA. **Administração: Construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.

BERNI, RCD. **Liderança na gestão pública**. 2020. Disponível em: <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/liderana-na-gesto-pblica/>. Acesso em jun. 2023.

BIEGELMEYER, UH et al. Liderança: tipos, diferenças e importância dos líderes nas organizações. **Administração de Empresas em Revista**, v. 2, n. 24, 2021.

BLACKABY, H; BLACKABY R. **Liderança Espiritual**. São Paulo, 2011.

BORSA, JC; DAMÁSIO, BF.; BANDEIRA, DR. Adaptação e validação de instrumentos psicológicos entre culturas: algumas considerações. **Paideia**, v.22, n.53, p. 423-432, 2012. doi: 10.1590/1982-43272253201314

BRAGA DIAS, CRJB; MORAES FILHO, R A. Liderança Servidora: Um Estudo em uma Organização Não-Governamental. **RAUnP – Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar**, v. 10, n. 2, p. 34-46, 2018. Disponível em: <https://repositorio.unp.br/index.php/raunp/article/view/1786>. Acesso em jul. 2023.

CAMPANHÃ, J. Como se tornar um líder servo: Alcance o último degrau da liderança. **Envisionar**, 2023.

CARRARA, GLR et al. A utilização de instrumentos para avaliação da liderança nos serviços de saúde e enfermagem. **Rev Gaúcha Enferm**. v.38, n.3, p.e2016-0060, 2017. doi: <http://dx.doi.org/10.1590/1983-1447.2017.03.2016-0060>.

CARRARA, GLR et al. utilização de instrumentos para avaliação da liderança nos serviços de saúde e enfermagem. **Rev Gaúcha Enferm**, v.38, n.3, 2018. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/rngenf/article/view/78043>.

CERTO, S. **Administração Moderna**. 9.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

CHANES, M. Os desafios na formação de gestores líderes em saúde. **O mundo da saúde**. São Paulo, v.44, n.2, p. 326-331, abr./jun 2020.

CHIAVENATO, I. **Administração de recursos humano: fundamentos básicos**. 8.ed. Barueri: Manole, 2016.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando com as Pessoas**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2023.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. 2.ed. São Paulo: Makron Books, 2019.

CHIAVENATO, I. **Os novos paradigmas: Como as mudanças estão mexendo com as pessoas**. 5.ed. Barueri, SP: Manole, 2008.

CHIAVENATO, I. **Teoria Geral da Administração**. 8.ed. São Paulo: Atlas, 2021.

CHIAVENATO, I. **Teoria Geral da Administração: Uma Visão Abrangente da Moderna Administração das Organizações**. 10.ed. São Paulo: Atlas, 2020.

COSTA, DG; DALL'AGNOL, CM. Participative leadership in the management process of nightshift nursing. **Rev Latino-Am Enfermagem**. v.29, n.6, p.1306-13, 2021.

DIAS, CRJB. **Liderança servidora**: Um estudo em uma organização "Nova Comunidade". Dissertação de Mestrado-Administração da Universidade Federal Rural de Pernambuco. UFPE, Recife, 2018.

DIAS, CRJB; MORAES FILHO, RA. Liderança Servidora na Prática: Um Estudo Brasileiro em uma 'Nova Comunidade'. **Revista Administração em Diálogo**, v. 22, n. 1, p. 35-56, 2020.

DUTRA, HCD. **Estilo de liderança em uma unidade de saúde do Distrito Federal**. Monografia de bacharelado-Curso de Administração do Centro Universitário de Brasília. UNICEUB, Brasília, 2018.

EUSTACE, A; MARTINS, N. The role of leadership in shaping organizational climate: an example from the fast moving consumer goods industry. **SA J Industr Psychol**. v.40, n.1, 2014.

FERREIRA, PI. **Clima organizacional e qualidade de vida no trabalho**. Rio de Janeiro: LTC, 2013.

FLORENCIO JÚNIOR, LS. **As características da liderança servidora pela perspectiva dos liderados**. Trabalho de Conclusão de Curso-Universidade Federal de Pernambuco-Bacharel em Administração. UFPE, Caruaru, PE, 2021.

FONSECA, AMO; PORTO, J B.. Validação fatorial de Escala de Atitudes frente a Estilos de Liderança. **Avaliação Psicológica**, v.12, n.2, p. 157-166, 2018.

FREIRE, F. Liderança servidora - Coloque as necessidades dos outros em primeiro lugar e promova um ambiente de colaboração. **Verbo Infinito**, 2023.

FREITAS, NG; RODRIGUES, MG. **Uma reflexão sobre liderança e motivação sob enfoque organizacional**. 2008. Disponível em: http://www.aedb.br/seget/artigos09/32_Nati_publicacao-final.pdf. Acesso em jun. 2023

GALETOL, F. **O espaço conquistado pelo líder servidor**. 2023. Disponível em: <https://www.mundorh.com.br/lideranca-gestao-de-pessoas-beneficios/>. Acesso em jun. 2023

GOLEMAN, D. **Liderança, a inteligência emocional na formação do líder de sucesso**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2015.

GOMIDE JR.S; OLIVEIRA, AF; SIQUEIRA, MMM. Aplicação da psicologia social às organizações. In. TORRES, CV; NEIVA, ER. (Orgs.). **Psicologia social**: principais temas e vertentes (pp. 340-357). Porto Alegre: Artmed, 2011.

GRAEN, GB. Role making process within complex organizations. In: DUNNETTE, MD. (Org.). **Handbook of Industrial and Organizational Psychology** (pp. 1201- 1245). Chicago: Rand-McNally, 1976.

GREENLEAF, RK. **Liderança Servidora**. 25.ed. Sao Paulo: Imprensa Paulista, 2002.

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

GREENLEAF, RK. **Servant leadership**: a journey into the nature of legitimate power and greatness. New York: Paulist Press, 2002.

GREENLEAF, RK. **The servant as a leader**. Indianapolis: Greenleaf Center, 1970.

GUSMÃO, M. **Aprenda a servir**. 2015. Disponível em: http://www.albertoclaro.pro.br/noticia.asp?codigo=511&COD_MENU=110. Acesso em jul. 2023.

HANSE, JJ et al. The impact of servant leadership dimensions on leader–member exchange among health care professional. **J Nurs Manag**. v.24, n.2, p.228-34, 2016.

HERSEY, P; BLANCHARD, KH. So you want to know your Leadership style? **Training and development journal**, v.28, n.2, p. 22-37, 1974.

HIGA, EFR; TREVIZAN, MA. Os estilos de liderança idealizados pelos enfermeiros. **Revista Latino-americana de Enfermagem**, v.29, n.1, p.59-64, jan-fev 2021.

HIGA, EFR; TREVIZAN, MA. Os estilos de liderança idealizados pelos enfermeiros. **Revista Latino-americana de Enfermagem**. v.13, n.1, p.59-64, jan.-fev.2005.

HUNTER, J. Faça como Jesus. **Revista Você S/A**, São Paulo, p. 28-30, abr. 2005.

HUNTER, JC. **Como se tornar um líder servidor**: os princípios de liderança de o monge e o executivo. 6.ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

HUNTER, JC. **O Monge e o executivo**. Uma história sobre a essência da Liderança. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

JONES, LB. **Jesus, o maior líder que já existiu**. Rio de Janeiro: Sextante, 2011.

KELLEY, RE. **Como brilhar no trabalho**: nove estratégias decisivas para ter sucesso. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

KELLEY, RE. **Como trabalhar no trabalho**. São Paulo: Campus, 1999.

LANZONI, GMM, MEIRELLES BHS. Leadership of the nurse: an integrative literature review. **Rev Latino-Am Enfermagem**. v.19, n.3, p.651-8, 2011.

LAUB, J. **Organizational Leadership Assessment**, 2016 Disponível em: www.olagroup.com. Acesso em jun. 2023.

LIDEN, RC; MASLYN, JM. Multidimensionality of leader-member exchange: an empirical assessment through scale development. **Journal of Management**, v.24, p.43-72, 1998.

LUNDGREN, R. **Teoria da liderança servidora**. 2018. Disponível em: <https://www.lideranca.blog.br/teoria-da-lideranca-servidora/>. Acesso em jun. 2023.

MARINHO, RM. Liderança em teoria e prática. In: OLIVEIRA, J. F.; MARINHO, R. M. **Liderança uma questão de competência**. Rio de Janeiro: Saraiva, 2011. pp. 09-22.

MARINHO, RM. Liderança em teoria e prática. In: OLIVEIRA, JF; MARINHO, RM. **Liderança uma questão de competência**. Rio de Janeiro: Saraiva Uni, (pp. 09-22). 2012

MARTINS, ECB et al. Liderança servidora: o modelo Southwest Airlines. **Revista de Ciências Gerenciais**, v. 16, n. 24, 2015. Disponível em: <http://www.pgsskroton.com.br/seer/index.php/rcger/article/viewFile/1960/1862>. Acesso em jul. 2023.

MAXIMIANO, ACA. **Teoria Geral da Administração**. 8.ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MAXWELL, JC; DORMAN, J. **Liderar é Influenciar**: seja agente de transformação positiva em qualquer ambiente. Trad. Leonardo Barroso e Lena Aranha. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2012.

MEGGINSON, LC.; MOSLEY, DC; PIETRI, PH. **Administração Conceitos e Aplicações**. 4.ed. São Paulo: Harbra, 1998.

MITTAL, R; DORFMAN, PW. Servant leadership across cultures. **Journal of World Business**, v.47, p.555-570, 2012.

MORAES, AMP. **Iniciação ao estudo da administração**. 2.ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2001.

PAGOTI, LGA. **Liderança na Gestão Pública**. Trabalho de conclusão de curso- Departamento de Administração do Centro de Ciências Sociais. CCS Rio de Janeiro, 2019.

PAGOTI, LGA. **Liderança na Gestão Pública**: Um assessment para desenvolvimento da Procuradoria Geral do Estado do Rio de Janeiro. Trabalho de Conclusão de Curso- Administração da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro-Título de Graduação em Administração. PUC-Rio, 2019.

PATRICHAK, JM. Implementando a liderança servidora na Cleveland Clinic: um estudo de caso em mudança organizacional. **SLTP**. v.2, n.1, p. 36-48, 2016.

PATTERSON, KA. **Servant leadership**: a theoretical model – servant leadership research roundtable proceedings. 2016. Disponível em: http://www.regent.edu/acad/global/publications/sl_proceedings/2016/patterson_servant_leadership.pdf.

PEREIRA, CHJJ. **A influência da liderança na motivação na área da saúde estudo de caso em um Hospital da Serra Gaúcha**. Trabalho de conclusão de curso- Universidade de Caxias do Sul - Grau de Bacharel em Administração, 2019.

PEREIRA, MM; FERREIRA, MC. Propriedades psicométricas da Escala de Liderança Servidora. **Aval. Psicol**, v.18, n.3, p. 239-247, jul.-set. 2019.

PIOVESAN, TM. A liderança servidora aplicada às organizações. **Universidade Federal de Santa Maria**, Centro de Ciências Sociais e Humanas, Especialização em Controladoria, 2019.

POLLARD, WC. O líder servidor. In: BECKHARD, R. et al. **O líder do futuro**. São Paulo: Futura, 1996. p. 241-248.

Pontes, MC. **O novo papel da liderança nas organizações**. [Monografia de Especialização] curso de Administração Judiciária apresentada a Universidade Estadual do Vale do Acaraú. UVA, Fortaleza, 2008.

PONTES, MC. **O novo papel da liderança nas organizações**. Monografia de especialização-Administração Judiciária-Universidade Estadual do Vale do Acaraú. UVA, Fortaleza, 2018.

POUSA, C. Measuring Servant Leadership. In. SELLADURAI, R; CARRAHER, S. (Orgs.). **Servant Leadership: Research and Practice**. (pp. 211-243). Dallas: IGI Global, 2014.

RESENDE, RB; PARADELA, VC; COSTA, DVF. O absenteísmo em uma empresa de call center: um estudo sobre os fatores geradores. **Revista Valore**, Volta Redonda (edição especial), p.112-129, 2019.

ROBBINS, SP. **Comportamento Organizacional**. 11.ed. São Paulo: Pearson, 2006.

ROCHA, AR et al. Liderança na gestão pública: método multicritério aplicado à teoria situacional. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 13, n. 2, p. 206-227, maio-ago, 2020.

ROCHA, E. **O que é Uma Liderança Servidora e Como Aplicá-la?** 2023 Disponível em: <https://www.ignicaodigital.com.br/o-que-e-uma-lideranca-servidora-e-como-aplica-la/>. Acesso em maio de 2023.

RODRIGUES Filho, RND; MORAIS, LG; MESQUITA, ET. Digital leadership: competence of the modern leader. 2023 **Rev. Adm. Saúde**, São Paulo, v. 23, n. 91: e346, abr. – jun. Epub 28 jun. 2023. Disponível em: <https://cqhq.org.br/ojs-2.4.8/index.php/ras/article/view/346/511>. Acesso em Jul. 2023.

ROQUETE, FF et al. A liderança em saúde: uma revisão integrativa da literatura. In: XII SEGeT - SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, Resende, RJ, **Anais...** Mar. 2015.

ROSSO, F et al. **Liderança em 5 atos:** Ferramentas práticas para gestores em instituições de saúde. São Paulo: Loyola 2020.

SANTANNA, S. **Liderança servidora:** saiba como desenvolver e melhorar a gestão da sua equipe, 2023. Disponível em: <https://beneficios.ifood.com.br/blog/lideranca-servidora/>. Acesso em jun. 2023.

SILVA, DS et al. A liderança do enfermeiro no contexto dos serviços de urgência e emergência. **Rev Eletron Enferm.** v.16, n.1, p.211-9, 2014.

SILVA, MJ. Liderança servidora na administração pública. **RECIMA21 - Ciências Exatas e da Terra, Sociais, da Saúde, Humanas e Engenharia/Tecnologia.** v. 4, n. 4, 2023.

SLATER, R. **Jack Welch** - O executivo do século: os insights e segredos que criam o estilo GE. São Paulo: Negócio, 2001.

STEWART, CDW. Leaders, managers, and employee care. **Health Care Manag (Frederick).** v.39, n.4, p.94-101, 2021.

TESTA, J-P; LAFARGUE, J; COARTET, VT. **Liderança.** São Paulo: Saraiva Educação, 2019.

TORRES, CV. **Leadership style norms among americans and brazilians:** Assessing differents using Jackson's return potential model. PhD thesis presented, Faculty of the California school of Professional Psychology, San Diego, 1999.

TRASTEK, VF; HAMILTON, NW; NILES, EE. Leadership Models in Health Cared: A Case for Servant Leadership. **Mayo Clin Proc.** v.89 n.3, p.374-381, 2018. Disponível em: <http://www.grito.com.br/artigos/sergio027.asp>.

TRASTEK, VF; HAMILTON, NW; NILES, EE. Leadership Models in Health Cared: A Case for Servant Leadership. **Mayo Clin Proc.**, v.89, n.3, p.374-381, 2014.

VAN DIERENDONCK, D. Servant leadership: A review and synthesis. **Journal of Management**, v.37 n.4, p. 1228-1261, 2011.

VIEIRA, AA. **Planejamento estratégico em recursos humano.** São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

VIEIRA, AAS. **A influência da liderança no clima organizacional.** Administração da Faculdade Metropolitana do Estado de São Paulo, 2020.

WENDLING, M. **Estilos de liderança e sua efetividade nas empresas:** um estudo de caso. Monografia de Especialização- Universidade Federal Do Rio Grande Do Sul. UFRGS, Porto Alegre, RS, 2017.

WENDLING, M. **Estilos de liderança e sua efetividade nas empresas:** um estudo de caso. Monografia de Especialização-Curso de Administração - Escola de Administração da Universidade Federal Do Rio Grande Do Sul. UFRGS, PortoAlegre, 2017.

WRIGHT, P; KROLL, MJ; PARNELL, J. **Administração Estratégica:** Conceitos. [impresso]. Trad. Celso, AR; Lenita RE. São Paulo: Atlas, 2009.

YUKL, GA; VAN FLEET, DD. Theory and research and leadership in organizations. In. DUNNETE, MD.; HOUGHS, LM (Orgs.). **Handbook of Industrial and Organizational Psychology** (pp. 147-197). Palo alto: Consulting Psychologists,1992.