



**RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR**  
**ISSN 2675-6218**

**LIDERANÇA SERVIDORA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

**SERVANT LEADERSHIP IN PUBLIC ADMINISTRATION**

**LIDERAZGO DE SERVICIO EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

Marques José da Silva<sup>1</sup>

e442944

<https://doi.org/10.47820/recima21.v4i4.2944>

PUBLICADO: 04/2023

**RESUMO**

O objetivo desse estudo é demonstrar que a liderança servidora é um estilo que pode ser adotado como complemento a melhorar o serviço em qualquer esfera. No entanto, a pesquisa irá se concentrar na Administração Pública. A temática corrobora como uma opção para melhor desempenho no contexto das organizações e serviços públicos. Serão apresentados em linhas gerais, os desafios e conceitos da administração pública e serviços prestados nessa esfera. Como desafio oportuno, se buscará oferecer uma liderança que fará jus de como se pode prestar um serviço de forma holística e influenciadora. Uma liderança que agregue valores no âmbito pessoal e coletivo e que supra os anseios e necessidades das pessoas que buscam uma solução para a resolução de um problema. A pesquisa realizada fundamenta-se no estilo da liderança servidora que em seu surgimento, conceitos e características, oferece uma base sólida e eficaz na construção de relacionamentos contínuos entre líderes, liderados e serviços. Propondo, portanto, uma maior conscientização na performance dos envolvidos que é de servir uns aos outros.

**PALAVRAS-CHAVE:** Liderança servidora. Organização. Estratégia. Crescimento.

**ABSTRACT**

*The aim of this study is to demonstrate that servant leadership is a style that can be adopted as a complement to improving service in any sphere. However, the research will focus on Public Administration. The theme corroborates as an option for better performance in the context of organizations and public services. The challenges and concepts of public administration and services provided in this sphere will be presented in general lines. As a timely challenge, it will seek to offer leadership that will do justice to how one can provide a service in a holistic and influential way. A leadership that adds values in the personal and collective sphere and that meets the desires and needs of people who seek a solution to solve a problem. The research carried out is based on the style of servant leadership that in its emergence, concepts and characteristics, offers a solid and effective foundation in the construction of continuous relationships between leaders, led and services. Proposing, therefore, a greater awareness in the performance of those involved that is to serve each other.*

**KEYWORDS:** *Servant leadership. Organization. Strategy. Growth.*

**RESUMEN**

*El objetivo de este estudio es demostrar que el liderazgo de servicio es un estilo que puede adoptarse como complemento para mejorar el servicio en cualquier ámbito. Sin embargo, la investigación se centrará en la Administración Pública. El tema corrobora como una opción para un mejor desempeño en el contexto de las organizaciones y los servicios públicos. Los retos y conceptos de la administración pública y los servicios prestados en este ámbito se presentarán en líneas generales. Como un desafío oportuno, buscará ofrecer un liderazgo que haga justicia a cómo se puede*

<sup>1</sup> Graduado em Teologia pela Faculdade Batista do Paraná. Graduado em Administração pela Universidade Estácio de Sá. Licenciado em História pela Universidade Pitágoras (UNOPAR). Pós Graduado em Teologia e História das Religiões pela Faculdade Metropolitana do Vale do Aço (FAMEV). Pós Graduado em Gestão de Pessoas e Liderança de equipes pela Faculdade Metropolitana do Vale do Aço (FAMEV) Pós Graduado em Administração Pública pela Faculdade IBRA de Minas Gerais.



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

LIDERANÇA SERVIDORA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA  
Marques José da Silva

*proporcionar un servicio de una manera holística e influyente. Un liderazgo que aporta valores en el ámbito personal y colectivo y que satisface los deseos y necesidades de las personas que buscan una solución para resolver un problema. La investigación realizada se basa en el estilo de liderazgo de servicio que en su surgimiento, conceptos y características, ofrece una base sólida y eficaz en la construcción de relaciones continuas entre líderes, liderados y servicios. Proponiendo, por tanto, una mayor conciencia en el desempeño de los implicados que es servirse unos a otros.*

**PALABRAS CLAVE:** Liderazgo de servicio. Organización. Estrategia. Crecimiento.

### INTRODUÇÃO

Este artigo tem como foco de estudo; Liderança Servidora na Administração Pública. Como guisa de introdução nesse estudo, teremos a oportunidade de demonstrar que o modelo de liderança servidora contribuirá para uma performance de desempenho diferenciado no contexto da gestão, comportamento, clima organizacional, e serviços que se prestam na esfera pública.

O motivo da escolha sobre esse tema é compreender melhor o arcabouço da administração ou serviço público e oferecer uma alternativa para os líderes, gestores, servidores de como eles podem ampliar ainda mais seus serviços proporcionando um atendimento humano em detrimento de quem quer que seja. O estudo norteará o comportamento do líder e de como o ele pode administrar aquilo que vem às suas mãos. Seu chamado é para servir.

A liderança servidora é baseada em dois princípios norteadores que são o amor e o caráter. Uma diz respeito à paixão intrínseca ao chamado e a outra está ancorada ao dever do agente. Sua disposição é servir as pessoas atendendo suas necessidades como se colocando no lugar do outro.

A pesquisa propõe responder: como uma liderança ou gestor público pode contribuir no desempenho da gestão e possibilitar melhorias nas tomadas de decisões frente aos seus serviços prestados?

Nesse artigo, procurou-se mostrar em linhas gerais a necessidade, mudanças e desafios da liderança atual e as implicações da liderança serva na Administração Pública. Para elucidar a pesquisa, o conceito e as principais características que compõe o perfil de um líder servidor serão indispensáveis. Conceito de estratégia organizacional, administração pública, visão panorâmica da liderança tradicional e serva e os benefícios da liderança irão compor a estrutura do trabalho.

Ao fim da pesquisa, o leitor irá perceber que o crescimento e satisfação integral de todos os agentes envolvidos será o resultado dos que se comprometem a caminhar numa via de mão dupla. E que esse novo paradigma de liderança trará contribuições significativas em todo o contexto organizacional quer seja ele público ou privado.

Este trabalho será útil aos gestores, consultores, professores e a todos que desejam de forma contínua aprimorar seus conhecimentos no que diz respeito à postura, habilidades e prática da liderança em geral.

**REFERENCIAL TEÓRICO****Lideranças em foco: necessidade, mudanças e desafios para as organizações**

A liderança em linhas gerais, tem sido foco de interesse de estudo e de discursões desde os tempos remotos. Há uma necessidade de compreensão de como pessoas conseguem obter êxitos e trazerem soluções adversas quando se encontram em função de destaque. Ao longo da civilização, grupos com determinados fins específicos, individuais e coletivos foram se constituindo na sociedade a fim de alcançar os objetivos comuns. Surge, portanto, as organizações e com elas, a necessidade de pessoas dotadas de alguma habilidade para trazerem soluções ou que mostrem o caminho do resultado frente a elas. Não tem como uma organização pública ou privada se esquivar da necessidade de líderes.

Por muito tempo os líderes foram vistos como heróis, como aqueles que tinham a resposta para tudo, que lutavam sozinhos pelos interesses do grupo e que não poderiam partilhar de sua liderança. Hoje os tempos mudaram e o cenário também. A forma de liderar também mudou. O contexto organizacional passa por transformações significativas.

Segundo Chiavenato (2008), “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”.

Percebe-se que, a cada dia, mudanças vêm ocorrendo no setor: mercadológico, nos ambientes internos e externos das organizações, bem como também no cenário corporativo. Daí a necessidade do líder se atualizar e se inserir nesse contexto transformacional para um melhor preparo.

Em se tratando das organizações, as mudanças foram de forma gradativa. Esse processo começou, segundo Chiavenato (2008), na agricultura que durou desde o início da humanidade até a Revolução industrial (1776), a era do artesanato, que foi 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 são ainda mais significativas no contexto organizacional. São visíveis que da quarta era até os dias atuais, tem se apresentado um contexto fundamentado na informação e no conhecimento e sua força revoluciona os modelos de pessoas, organizações e de práticas de gestão.

A forma de liderar também está inserida nesse processo de mudanças. As pessoas também estão trilhando em um caminho de maior complexibilidade e, portanto, exigindo maior habilidade dos que almejam cargo de liderança. É visível que no contexto atual, se exige maior preparo dos líderes no que tange a criatividade, estratégia, gestão de pessoas e conhecimento em geral.

No requisito de liderança, o líder deve estar atento a tudo em sua volta, a saber: as mudanças e transformações atuais e saber discernir os tempos para não ser pego de surpresa e vir a comprometer sua liderança bem como a organização em que ele está à frente.



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

LIDERANÇA SERVIDORA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA  
Marques José da Silva

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 (MARINHO, 2006).

Na concepção de Henry & Richard (2007) “a grandeza de uma organização será diretamente proporcional a grandeza de seu líder”. Conhecer as mudanças é um fator decisivo que o líder numa organização deve saber. O líder deve entender seu papel de maneira clara, caso contrário, será fadado ao fracasso. Ele deve ter uma percepção do ambiente em que atua, para que possa tomar suas decisões de forma clara e entendível.

Partido desse pressuposto, é inegável que o líder é uma necessidade primordial numa organização e uma função que o desafia a tomar decisões constantes com sabedoria e equilíbrio no atual cenário de mudanças. Assim, aqueles que estão investidos de alguma liderança, devem fazer uma alta análise, se há crescimento e desenvolvimento em consequência da sua influência como líder.

Liderar não é algo tão fácil e simples. É uma imensa responsabilidade. Liderar sem estar preparado é um ato de irresponsabilidade e culminará no fracasso da organização. Segundo Hunter (2006) o líder é responsável pelo crescimento e declínio de qualquer coisa, ele é o maior indicador de saúde ou de doença organizacional.

De uma forma geral, a liderança vem sendo estudado como um fenômeno social, tendo em vista o seu impacto organizacional em todo o seu contexto considerando a relação líder-seguidor e o objetivo a ser alcançado. Esses fatores poderão mensurar a validade ou desvalidada 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, se conquista.

O enfoque que será abordado nessa pesquisa terá seu alvo principal; o estilo da liderança servidora. Seus atributos nortearão o gestor, fazendo com que ele possa influenciar pessoas em um contexto coletivo. A abordagem desse estilo, buscará entender o modo de agir e as competências distintas, visando ao final, propor, que esse estilo, trará uma visão humana e holística na forma de líder e liderados. E porque não dizer que esse novo paradigma ecoa como uma alternativa estratégica organizacional na obtenção dos resultados esperados ou um caminho que irá facilitar a vida de todos os envolvidos. Para isso, é necessário discorre sobre estratégia organizacional.

### **Estratégia organizacional**

O objetivo desse tópico não é aprofundar a visão estratégia organizacional em suas várias faces, e sim, conceituar e chegar a um consenso de que o modelo de liderança servidora é um modelo cooperativo e que visa contribuir no desempenho das organizações sejam elas públicas ou privadas, dando um sentido harmonioso no ambiente em que se encontram.



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

LIDERANÇA SERVIDORA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA  
Marques José da Silva

A postura que uma organização s deve ter diante das outras é crucial pois irá impactar diretamente nas tomadas de decisões. Pois seu estilo vai influenciar de forma direta o comportamento de todos os envolvidos. Oferecer um serviço diferenciado e que agregue valores, deve ser o objetivo de toda e qualquer organização privada ou pública. Nesse aspecto, um planejamento é algo decisivo para se obter a eficácia e a eficiência no contexto das instituições.

Assim sendo, o que vem a ser estratégia organizacional? E qual a implicação do estilo da liderança servidora pode contribuir na tomada de decisões no setor organizacional?

Estratégia organizacional é uma postura consciente em que a organização anda sistematicamente para o alcance dos seus objetivos. Assim sendo, a liderança tem por necessidade de escolher a estratégia que melhor se adeque ao contexto. (CHIAVENATO, 2016)

Estratégia organizacional é um processo que precisa ser criado, pois envolve uma desenvoltura racional, baseado no que os ambientes proporcionam. É um caminho, ou maneira, ou ação formulada e adequada com o propósito bem definido que é alcançar os desafios e objetivos imputados pela organização (VIEIRA, 2015).

Dessa forma, a liderança servidora pode ser vista como uma estratégia para as organizações seja ela qual for. Esse modelo além de ser uma alternativa para o contexto de mudanças no quesito de liderança, traz também um diferencial de cooperação, e um teor competitivo-harmonioso um equilíbrio mútuo entre os colaboradores, valorizando os serviços e tratando a todos com dignidade.

### **Administração pública e liderança**

Antes de falar da liderança no contexto da Administração Pública, é importante conceituar à luz dessa pesquisa, o que é Administração Pública.

Segundo Meirelles (1984), por Administração Pública entende-se todo aparelhamento do Estado, preordenado à realização de seus serviços, visando à satisfação das necessidades coletivas.

Essa definição simples, coloca em xeque que a Administração Pública é algo abrangente e não está preso a um lugar específico ou espaço geográfico. É algo intangível e necessário. É prestar serviços pelo Estado para a sociedade. Nesse setor, é indispensável uma boa administração para gerir os serviços públicos de modo satisfatório. Por trás do serviço, haverá sempre um agente incumbido de uma função que se colocará como intermediário do serviço.

Percebe-se que a administração pública, como todas as organizações administrativas, é baseada numa estrutura hierarquizada com graduação de autoridade, correspondente às diversas categorias funcionais, ordenadas pelo Poder Executivo de forma que distribua e escalone as funções de seus órgãos e agentes, estabelecendo a relação de subordinação.

Em todos os setores da sociedade há uma necessidade de liderança, principalmente nas organizações. Isso diz respeito também as organizações públicas.

Em se tratando de liderança no contexto do setor público, os cargos por vezes são ocupados por indicações de políticos e por ser algo público, o gestor por vezes, se depara com a dificuldade de motivação perante os liderados; culminando numa discrepância sem precedente no setor de RH.



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

LIDERANÇA SERVIDORA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA  
Marques José da Silva

Pagoti (2019) destaca que o setor de RH da maioria dos órgãos públicos tem apenas características de departamento de pessoal, ignorando atividades como gestão de clima organizacional, motivacional e de outros aspectos fundamentais para manter a produtividade de toda organização.

Há um aspecto distinto no que tange a gestão pública da liderança privada no quesito motivacional.

Para Meirelles (2005, *apud* PAGOTI, 2019): “Na Administração Pública não há liberdade nem vontade pessoal. Enquanto na administração particular é lícito fazer tudo que a lei não proíbe, na Administração Pública só é permitido fazer o que a lei autoriza.” E quem corrobora com esse mesmo ponto de vista é Marconi, quando declara que:

“Como os cargos são estreitos, ou seja, possuem atribuições muito específicas, as possibilidades de movimentação e desenvolvimento desses funcionários ficam extremamente reduzidas. Mesmo assim, qualquer atividade que eles desempenhem fora daquelas atribuições – o que é bem fácil de acontecer – já caracteriza um desvio de função, situação que também é bastante usual”. (MARCONI, 2004, *apud* PAGOTI, 2019, p. 12)

Não há dúvida de que liderar no contexto organizacional, no setor público, não é uma tarefa simples ou fácil. Além de enfrentar desafios como: despreparo, falta de capacitação, a burocracias, falta de otimização, desmotivação, centralização da função, não preocupação de fazer um trabalho contínuo, falta de comunicação mais precisa, e não ter uma preocupação assídua com o clima organizacional. Tudo isso contribui para que a falta de flexibilidade organizacional, no que tange a possibilidade de gerar incentivos e recompensas para seus liderados, torna a liderança na gestão pública ainda mais complexa (PAGOTI, 2019).

Portanto, como alternativa no quesito de liderança, será apresentado a liderança servidora como um caminho ou um diferencial que norteará a vida de gestores e líderes que poderão ter uma vivência flexível e harmoniosa, proporcionando um clima organizacional favorável ao desempenho em todos os aspectos e serviços.

### **Abordando a liderança servidora**

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. Com tudo, o foco dessa pesquisa se dará na teoria da liderança servidora.

A teoria da liderança servidora tem uma proposta de um modelo de liderança diferente das visões convencionais de lideranças tradicionais. Conforme Marinho (2006), esse modelo tem como protagonista inicial Robert Greenleaf que em 1977 lança seu livro Liderança Servidora, que deu uma nova roupagem contemporânea do conceito de liderança.



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

LIDERANÇA SERVIDORA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA  
Marques José da Silva

A liderança servidora se destaca pelo fato dela trazer uma nova visão e paradigma de liderança. Onde o líder pensa primeiro nos liderados antes de pensar em si mesmo. Marinho (2006) destaca que a liderança servidora, “é uma nova proposta que se apoia nos valores intrínsecos da dignidade humana e que a base da liderança não está no poder, e sim na autoridade conquistada pelo amor, dedicação e sacrifício”.

Dessa forma, há uma amplitude desse conceito que visa uma busca da abnegação do líder favorável aos liderados, e que eles serão diretamente influenciados pelo comportamento de quem os lidera.

Para Greenleaf, o líder servidor tem características típicas: **Saber ouvir**, disposição de escutar atentamente o que os outros têm a dizer, tanto o que é audível como o que não é; **empatia**, se colocar do lugar da outra pessoa; **cura**, saber corrigir e ajudar a corrigir pessoas e situações; **consciências**, ter consciência de si mesmo diante de situações; **persuasão**, busca o consenso dentro do grupo, em vez de autoritarismo e coerção; **Conceitualização**, sendo claro e sucinto ao descrever os objetivos da organização, além de conseguir caminhos criativos para resolver problemas organizacionais; **antevisão**, antever o resultado, compreendendo as situações do passado, as realidade do presente e as possíveis decisões futuras; **curadoria**, assumir o compromisso de atender às necessidades e aos interesses dos participantes de sua equipe e zelar por eles; **compromisso com o crescimento das pessoas**; responsabilidade de cultivar o crescimento pessoal, profissional e espiritual dos liderados; **senso de comunidade**, preconizar que é possível criar uma verdadeira comunidade entre as pessoas que fazem parte do mundo dos negócios e de outras organizações (MARINHO, 2006).

Esse estilo, tem sido alvo de pesquisa, em que vários autores renomados no assunto de liderança têm se debruçado sobre esse novo paradigma como: Perer Senge, Stephen Covey, James M. Kouzes, Barry Z. Posner, Susan Kuczmarski, J. Thomas Wren, Larry Spears, Max Depree, Daniel Goeman e outros (MARINHO, 2006, p. 6).

Para elucidar esse novo modelo, segundo Oliveira e Marinho (2006), no quadro abaixo são apontadas as diferenças distintas da liderança tradicional e da liderança servidora, dando, portanto, um novo conceito de liderança.



**RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR**  
**ISSN 2675-6218**

LIDERANÇA SERVIDORA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA  
 Marques José da Silva

Chefe Tradicional	Líder Servo
<p>Motivado pelo desejo de sucesso pessoal.</p> <p>Altamente competitivo, independente e de “cabeça feita”.</p> <p>Conhece a política interna da empresa e a usa para a vitória pessoal.</p> <p>Focalizado a ação rápida. Reclama de longas reuniões e de outros serem mais lentos.</p> <p>Confia apenas em fatos, lógica e provas.</p> <p>Controla a informação para manter o poder.</p> <p>Gasta mais tempo dando ordens. Acha improdutivo ficar ouvindo e assessorado.</p> <p>Acha que o valor pessoal está no talento individual.</p> <p>Usa o poder e a intimidação pessoal para conseguir o que quer.</p> <p>Lida com os erros procurando um culpado.</p> <p>Usa o humor para controlar os outros.</p>	<p>Motivado pelo desejo de servir os liderando.</p> <p>Altamente colaborativo e interdependente.</p> <p>Sensível ao que motiva os outros e os capacita a vencer, partilhando sua visão e metas.</p> <p>Focalizado no entendimento mútuo e na colaboração por parte de todos.</p> <p>Usa a intuição e a visão de futuro para contrabalançar fatos, lógica e provas.</p> <p>Partilha a informação e a visão do todo generosamente.</p> <p>Ouve profunda e respeitosamente, em especial aqueles que discordam.</p> <p>Acha que o valor pessoal está em trabalhar colaborando com os outros.</p> <p>Usa a confiança pessoal e o respeito para construir pontes e fazer o que é melhor para o outro.</p> <p>Torna o ambiente seguro para que todos aprendam com os erros.</p> <p>Usa o humor para animar e encorajar os outros.</p>

Para Greenleaf (2002) *apud* Oliveira e Marinho (2006), tais princípios da liderança servidora, pode não ser uma tarefa fácil, mais vai fazer toda uma diferença no estilo e relacionamento do líder com os seu liderando.

A obra de Hunter (2006) descreve uma história sobre a essência da liderança. Ele Aborda o conceito liderança e declara que “liderar é servir”.

Esse tipo de liderança mostra uma forma partilhada nas organizações e desafia o paradigma tradicional de chefia, que é ser servido. Nesse novo modelo, é tirado todo tipo de privilégio que existia no estilo tradicional e dá a todos do grupo uma visão holística e comunitária de irem à busca dos objetivos e conquistem autonomia (OLIVEIRA, 2007).

A impressão no primeiro instante que se pode ter com relação a liderança servidora, é que um líder servo assume literalmente o papel de servo e que seria sinônimo de fraqueza (ARANTE, 2016). No entanto, liderança servidora é uma mistura de equilíbrio do líder com relação aos servir e o propósito do servir nesse estilo é ajudar as pessoas de sua equipe a se desenvolverem juntos à empresa e pessoalmente. É colocar seus liderados como item principal de suas preocupações.



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

LIDERANÇA SERVIDORA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA  
Marques José da Silva

O líder servo é um líder com propósito, desbravador, com princípios e valores, motivador, seletivo que estabelece alto padrão de desempenho, remove obstáculos e mostra o caminho da excelência a sua equipe (JENNINGS, 2006).

De acordo com Hunter (2006), liderança se define como a “habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir objetivos comuns, inspirando confiança por meio da força de caráter”.

Percebe-se que, nesse conceito há uma nova roupagem de liderar, que é diferente da visão tradicional do conceito de liderança popularmente conhecida, que mostra o líder como uma pessoa a resolver sozinho, os mais diversos problemas que surgem nas organizações.

Uma liderança servidora é uma liderança compartilhada, que serve aos seus colaboradores, e que identifica e satisfaz as necessidades legítimas de seus liderados. Para liderar, portanto, é preciso servir, esse servir é com limites, responsabilidades e estímulos (HUNTER, 2004).

A liderança servidora traz uma ótica de valor e ética num ambiente organizacional. Nela, há uma preocupação em desenvolver de forma contínua o capital humano como estratégia eficaz nas organizações de forma a não agredir os valores intrínsecos das pessoas. O líder que incorpora esse modelo tem em mente o pensar coletivo e de modo geral se sacrifica pela sua equipe e busca desenvolver laços de confiança, incentivo, cooperação mútua e igualdade. (MARTINS, 2015).

Assim sendo, todos terão a oportunidade de crescerem juntos com um só propósito e objetivo. O líder servidor é a peça-chave para o crescimento satisfatório que irá propor uma via de mão dupla para alcançar a excelência dos resultados.

Liderança é o processo de persuasão ou exemplo pelo qual um indivíduo (ou equipe) induz um grupo a perseguir objetivos definidos por um líder ou compartilhados pelo líder e seus seguidores (HENRY; RICHARD, 2007, p. 32).

Esse conceito enfatiza a importância de o líder fazer com que os liderados alcancem juntos os objetivos comuns por meio de sua influência e exemplo. Oliveira e Marinho (2006) ainda destaca também que “a pessoa que lidera prioriza as necessidades de seus companheiros de equipe, buscando mudanças, desejando ajudá-lo”. Há uma busca intrínseca e uma entrega contínua de alcançar os objetivos, propósitos e necessidades, tanto da organização como dos indivíduos.

Na liderança servidora, o líder trata por igual no ambiente organizacional. Nesse estilo, todos são vistos como fatores preponderantes na construção e na execução da missão. Há também, uma busca contínua e eficaz na construção da liderança baseada na coerência, sabedoria, exemplo e credibilidade ao longo do seu exercício de liderança. Então, tendo visto todos esses conceitos sobre a liderança servidora, como aplicá-la na administração pública?

### **Benefícios da liderança servidora**

A busca por uma melhoria contínua é um processo de grande desafio para uma liderança no contexto organizacional. Com destaque, a Administração Pública. Na admissão do modelo da liderança servidora há possibilidade de grandes benefícios. O desafio que se propõe é entender que



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

LIDERANÇA SERVIDORA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA  
Marques José da Silva

todos os envolvidos nesse processo foi chamado para servir uns aos outros: tanto aqueles que prestam serviços, que estão imbuídos de alguma função pública e dos que dependem dos serviços.

Percebe-se que esse estilo de liderar traz consigo valores imensuráveis, pois têm a ver com a forma de tratar bem as pessoas, em detrimento do seu cargo, credo, cor, posição social, opção sexual etc. Maximizar as qualidades dos que cooperam, elogiá-los com honestidade ao ponto de sentirem importantes, isso não tem preço Carnegie (2003). Mas também oferecer um bom atendimento por parte dos agentes público, procurando resolver os problemas de quem depende desse tipo de serviço é algo digno, humano e satisfatório. Só quem depende desses serviços sabem o quanto da importância para ele.

Nesse processo, portanto, há uma construção gradativa para que haja um bom relacionamento entre organização e pessoas que se ajudem mutuamente a fim de obterem suas necessidades realizadas.

Em todo o aspecto desse estilo, a ênfase sempre é em busca da melhoria contínua em valorizar as pessoas e atendendo as suas reais necessidades.

Marinho (2006) observa a importância do líder que tem a visão de servir. Esse tem características distintas em saber ouvir, tenha empatia, atitude terapêutica, consciência, persuasão, visão, seja altruísta, compromisso com o crescimento das pessoas e tenha senso de comunidade. Tais atitudes citadas terão um efeito de modo positivo, canalizando para um diferencial cooperativo e um ambiente organizacional favorável ao crescimento, satisfação mútua e abrangente.

Hunter (2004) vê tais benefícios na união, desenvolvimento e melhoria contínua na equipe de liderança, e ver nesse modelo uma oportunidade ímpar de aflorar o caráter como uma transformação integral em toda organização, e setor da sociedade.

Vê-se ainda nesse processo que a liderança servidora proporciona um crescimento não só no aspecto da personalidade e comportamental do líder mais visa ainda uma atenção exaustiva de valorizar as pessoas.

Ser líder significa ser uma pessoa a serviço de outras, tendo como satisfação pessoal a satisfação dos companheiros, vendo no crescimento e progresso dos seus seguidores o seu próprio progresso e crescimento, e, no bem-estar de cada um, o seu próprio bem-estar (MARINHO, 2006, p. 13)

Nesse aspecto, é evidente que líderes e liderados crescem juntos de forma complementar e que as necessidades de ambos serão satisfeitas.

Em suma, a liderança servidora traz possíveis resultados positivos, porque prioriza e busca por uma excelência baseada na construção contínua de relacionamentos sólidos entre líderes e liderados no contexto organizacional e que ao longo do processo tudo o que envolve os serviços prestados serão influenciados pelo estilo da liderança servidora. Dessa forma, haverá maior satisfação para quem depende desses serviços. E a maior satisfação de quem serve, é ver a alegria esbanjada do semblante dos que carecem da atenção. Aqueles que incorporam esse estilo, e que praticam, ver esse modelo não como um peso, mais como um estilo de vida. Ele não espera pelo



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

LIDERANÇA SERVIDORA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA  
Marques José da Silva

outro. A mudança começa por ele e tudo ao seu redor é contagiado pelo seu exemplo e posição determinante.

### PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

A metodologia utilizada na labuta desse trabalho científico foi de pesquisa bibliográfica. Foram utilizados livros, artigos e dissertações que fazem jus ao tema. A exposição da pesquisa tem um viés em seu aspecto prático que contribuirá no crescimento das organizações de qualquer setor e proporcionará melhor qualidade no ambiente interno e que poderá canalizar para vida pessoal, melhorando assim por dizer a vida em todos em seu contexto familiar, social, organizacional, trabalho etc.

### CONSIDERAÇÕES

Mudanças vêm ocorrendo em todos os setores da sociedade, inclusive na forma de liderar nas organizações. Liderar no atual contexto não é a mesma forma que décadas atrás, pois os tempos mudaram e as informações se multiplicam em questão de segundos, conduzindo o contexto organizacional em todas as esferas a se adaptarem.

Nesse processo de mudanças, as organizações, de maneira geral, para sobreviverem e obterem um bom desempenho devem buscar uma estrutura sólida e eficaz, com equipes que tenham a mesma visão e propósitos firmados, que tenham uma postura diferenciada das demais e uma cúpula consciente e orientadora no que se referem aos valores, comportamentos e resultados almejados da organização.

Nesse aspecto, pode-se incorporar o estilo liderança servidora no contexto da Administração Pública, ou em qualquer contexto. Afinal, o que está por trás das instituições são as pessoas que buscam a dignidade. A liderança servidora é vista como um modelo dinâmico que age em toda a estrutura hierárquica de uma organização, levando, portanto, uma compreensão mais aprofundada no que se refere a relacionamentos construídos gradativamente no contexto organizacional.

O líder servo ou quem se propõe a servir, sua visão está no saber trabalhar com propósito na obtenção de resultados positivos, baseando-se nas suas habilidades de influenciar seus liderados por meio de uma construção sólida de relacionamentos. Essa construção passa pelo crivo do saber tratar as pessoas. Amando-as, servindo-as e valorizando-as.

Em meio a um cenário carente, complexo e desumano, o contexto é favorável para que pessoas se levantem e derem um novo rumo e significado à vida dos importunados. Em todas as esferas da sociedade precisa de líderes que saibam liderar com responsabilidade, sejam flexíveis as mudanças, motivadores, corajosos, humildes, honestos e pacientes. A liderança servidora propõe que o líder deve primeiro liderar a si mesmo; incorporando tais características citadas como modelo prático no exercício da sua liderança. O líder servidor conforme propõem a teoria, dispõem de características que os diferencia das propostas dos estilos tradicionais conhecidas, sua ação é servir as pessoas.



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

LIDERANÇA SERVIDORA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA  
Marques José da Silva

Assim sendo, o estilo da liderança servidora ainda exalta a relevância do líder em saber ouvir as pessoas, tenha empatia, atitude terapêutica, consciência, persuasão, visão, seja altruísta, compromisso com o crescimento das pessoas e tenha senso de comunidade.

A teoria da liderança servidora procura satisfazer as necessidades de todos. Propõe uma busca contínua de clima agradável no ambiente organizacional entre líderes e liderados, uma excelência na forma de lidar com as pessoas em geral e retendo de cada uma delas seus talentos e alinhando aos objetivos da organização.

Esse modelo de liderança é uma proposta para qualquer um que deseja ampliar sua performance em contribuir na vida do próximo, não precisa estar numa mega organização para colaborar na vida de quem quer que seja. Com base nos teóricos da investigação, formalmente ou informalmente, o estilo da liderança servidora norteará e irá contribuir decisivamente na vida, e nas organizações de qualquer setor; podendo, portanto, fazer dele até um estilo de vida.

### REFERÊNCIAS

ARANTE, Rogério Novais. 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: 5 out. 2016.

CARNEGIE, Dale. **Como fazer amigos & influenciar pessoas**. 51. ed. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 2003.

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

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

HUNTER, James C. **Como se tornar um líder servidor**. Tradução: A. B. Pinheiro de Lemos. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

HUNTER, James C. **O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança**. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

HUNTER, James. **De volta ao mosteiro: o monge e o executivo falam de liderança e trabalho e equipe**. Tradução: Vera Ribeiro. Rio de Janeiro: Sextante, 2014.

JENNINGS, Ken. **Líder a serviço**. Rio de Janeiro: Best Seller, 2006.

JONES, Laurie Beth. **Jesus, o maior líder que já existiu**. Tradução: Luiz Orlando Lemos. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

MARINHO, Robson M.; OLIVEIRA, Jayr F. **Liderança: Uma questão de competência**. São Paulo: Saraiva, 2006.

MARTINS, Erika Camila Buzo 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: 5 out. 2016.



**RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR**  
**ISSN 2675-6218**

LIDERANÇA SERVIDORA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA  
Marques José da Silva

MAXWELL, John C. **As 21 irrefutáveis leis da liderança**: siga-as e as pessoas os seguirão. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2007.

OLIVEIRA, Alkindar de. **Liderança saudável**: a arte de desenvolver “visão de futuro” interpretando o presente. São Paulo: Academia de inteligência, 2007.

PAGOTI, Lucas Gonçalves de Almeida. **Liderança na Gestão Pública**. 2019. TCC (Graduação) - Centro de Ciências Sociais – CCS – Departamento de Administração, Rio de Janeiro, 2019.

RICHARD, Blackaby.; HENRY, Blackaby. **Liderança espiritual**. São Paulo: Bompastor Brasil, 2007.

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