



**LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO TEÓRICO SOBRE A LIDERANÇA
SERVIDORA E A LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL**

**LEADERSHIP IN ORGANIZATIONS: A THEORETICAL STUDY ON SERVANT LEADERSHIP AND
TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP**

**LIDERAZGO EN LAS ORGANIZACIONES: UN ESTUDIO TEÓRICO SOBRE EL LIDERAZGO DE
SERVICIO Y EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL**

Victor Lopes¹, Larissa Camerlengo Dias Gomes²

e4124546

<https://doi.org/10.47820/recima21.v4i12.4546>

PUBLICADO: 12/2023

RESUMO

O presente trabalho expõe, através de pesquisa exploratória feita com base em revisões bibliográficas, incluindo artigos e outros trabalhos acadêmicos, as abordagens da Liderança Servidora e da Liderança Transformacional, destacando suas origens, princípios fundamentais, aplicações práticas e diferenças. Ambas as abordagens compartilham a ênfase nas relações interpessoais, motivação e trabalho em equipe. No entanto, divergem em relação à tomada de decisão e ao poder, com a Liderança Servidora promovendo uma abordagem mais descentralizada e colaborativa, enquanto a Liderança Transformacional mantém uma autoridade centralizada para impulsionar uma visão ambiciosa. A comunicação na Liderança Servidora é aberta, enquanto na Liderança Transformacional é frequentemente carismática e persuasiva. Em última análise, ambas as abordagens têm seu lugar e aplicação, dependendo das necessidades e do contexto da equipe e da organização, e muitos líderes eficazes combinam elementos de ambas as abordagens para se adaptar às circunstâncias e inspirar seus seguidores.

PALAVRAS-CHAVE: Liderança organizacional. Liderança servidora. Liderança transformacional.

ABSTRACT

The present work exposes, through exploratory research based on bibliographic reviews in books, articles and other academic works, the approaches of Servant Leadership and Transformational Leadership, highlighting their origins, fundamental principles, practical applications and differences. Both approaches share an emphasis on interpersonal relationships, motivation, and teamwork. However, they diverge in relation to decision-making and power, with the Servant Leadership promoting a more decentralized and collaborative approach, while Transformational Leadership maintains a centralized authority to drive an ambitious vision. Communication in Servant Leadership is open, while in Transformational Leadership it is often charismatic and persuasive. Ultimately, both approaches have their place and application, depending on the needs and context of the team and organization, and many effective leaders combine elements of both abord.

KEYWORDS: Organizational leadership. Servant leadership. Transformational leadership.

RESUMEN

El presente trabajo expone, a través de una investigación exploratoria basada en revisiones bibliográficas en libros, artículos y otros trabajos académicos, los enfoques del Liderazgo de Servicio y el Liderazgo Transformacional, destacando sus orígenes, principios fundamentales, aplicaciones prácticas y diferencias. Ambos enfoques comparten un énfasis en las relaciones interpersonales, la motivación y el trabajo en equipo. Sin embargo, divergen en relación con la toma de decisiones y el poder, con el Liderazgo de Servicio promoviendo un enfoque más descentralizado y colaborativo, mientras que el Liderazgo Transformacional mantiene una autoridad centralizada para impulsar una visión ambiciosa. La comunicación en el Liderazgo de Servicio es abierta, mientras que en el Liderazgo Transformacional suele ser carismática y persuasiva. En última instancia, ambos enfoques tienen su

¹ UNIARA - Universidade de Araraquara.

² Mestre em Desenvolvimento Territorial pela Universidade de Araraquara (2017).



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO TEÓRICO SOBRE A LIDERANÇA
SERVIDORA E A LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL
Victor Lopes

lugar y aplicación, dependiendo de las necesidades y el contexto del equipo y la organización, y muchos líderes efectivos combinan elementos de ambos a bordo.

PALABRAS CLAVE: Liderazgo organizacional. Liderazgo de servicio. Liderazgo transformacional.

INTRODUÇÃO

A liderança é um conceito dinâmico e multifacetado que intriga estudiosos, profissionais e organizações há décadas. Entre as várias teorias e estilos de liderança, dois paradigmas se destacam por seu profundo impacto nos indivíduos, equipes e organizações: a Liderança Servidora e a Liderança Transformacional.

Essas duas abordagens representam alternativas atraentes aos modelos de liderança hierárquica mais tradicionais, oferecendo novos *insights* sobre como os líderes podem inspirar e orientar seus seguidores em direção a objetivos comuns, ao mesmo tempo em que promovem o crescimento pessoal e organizacional (Oliveira; Marinho, 2011).

A Liderança Servidora, introduzida por Robert K. Greenleaf na década de 1970, desafia as noções convencionais de liderança ao colocar o serviço na vanguarda. Os líderes servidores priorizam as necessidades, o crescimento e o bem-estar de seus seguidores, esforçando-se para capacitá-los a atingir todo o seu potencial. Essa abordagem ressalta a importância da humildade, empatia e tomada de decisões éticas, visando criar uma cultura organizacional nutritiva e colaborativa (Hunter, 2004).

Embora a Liderança Servidora e a Liderança Transformacional compartilhem pontos em comum em sua ênfase na conduta ética, no crescimento pessoal e na criação de culturas organizacionais positivas, elas também possuem características e abordagens distintas. Este trabalho tem por objetivo, através de uma exploração comparativa desses dois paradigmas de liderança, lançar luz sobre suas origens, princípios fundamentais e aplicações práticas.

No decorrer do trabalho, aprofundaremos a filosofia e as práticas da Liderança Servidora e da Liderança Transformacional, destacando seus pontos fortes, desafios potenciais e exemplos reais de sua implementação bem-sucedida. Ao examinar criticamente esses estilos de liderança, buscamos fornecer uma compreensão abrangente de suas nuances e seu potencial para moldar o futuro da liderança em diversos contextos organizacionais. Em última análise, esta investigação visa equipar líderes e estudiosos com *insights* valiosos sobre a arte de liderar com propósito, autenticidade e o poder de efetuar mudanças positivas.

1. UM BREVE RESUMO DAS TEORIAS DA LIDERANÇA NOS ESTUDOS ORGANIZACIONAIS

A teoria da liderança aplicada ao universo das organizações é um campo de estudo abrangente que explora os vários aspectos, qualidades e estilos de liderança (Oliveira; Marinho, 2011). Tal teoria busca entender como indivíduos, grupos e organizações podem efetivamente liderar e influenciar outros para alcançar objetivos comuns. A teoria da liderança evoluiu ao longo do tempo, com diferentes perspectivas e modelos surgindo para fornecer *insights* sobre a natureza complexa da liderança. A



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO TEÓRICO SOBRE A LIDERANÇA
SERVIDORA E A LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL
Victor Lopes

literatura específica traz algumas principais abordagens teóricas apresentadas de forma resumida abaixo:

A “teoria dos traços de personalidade”, também conhecida como “teoria dos traços de liderança”, é uma das teorias mais antigas e fundamentais sobre liderança. Essa teoria pressupõe que a liderança é inata e sugere que líderes eficazes possuem traços ou características pessoais distintas que os tornam aptos para a liderança. Tais traços estão relacionados ao carisma, inteligência, autoconfiança e determinação (Oliveira; Marinho, 2011).

A “teoria do comportamento” desloca o foco dos traços inerentes aos comportamentos e ações dos líderes. Sugere que a eficácia da liderança é determinada pelo que os líderes fazem e não por quem são. Há duas grandes vertentes comportamentais, uma que considera a estrutura inicial e os comportamentos de consideração, desenvolvida na Ohio State; e outra com foco em comportamentos orientados para a produção e para os funcionários, desenvolvida na Universidade de Michigan (Robbins, 2002).

A “teoria contingencial” enfatiza a importância da situação ou contexto na determinação de uma liderança eficaz. O Modelo de Contingência de Fiedler é um exemplo bem conhecido que propõe que o estilo de liderança depende da inclinação natural do líder (orientada para a tarefa ou para o relacionamento) e da favorabilidade da situação (Rodrigues *et al.*, 2013).

A “teoria transformacional” aposta em líderes que inspiram e motivam seus seguidores apelando para necessidades e valores de ordem superior. Eles são vistos como visionários e carismáticos, capazes de promover um senso de propósito e comprometimento entre os membros de sua equipe. Essa teoria destaca o impacto transformador dos líderes nos indivíduos e nas organizações.

A “liderança transacional” aposta em líderes que operam em um sistema de recompensas e punições. Eles se concentram em atingir objetivos específicos por meio de processos estruturados, expectativas claras e avaliações de desempenho. A liderança transacional é frequentemente contrastada com a liderança transformacional, que é mais focada na visão e inspiração de longo prazo (Oliveira; Marinho, 2011).

A “liderança servidora” coloca o líder em um papel de serviço à sua equipe e à organização. Os líderes servidores priorizam as necessidades e o bem-estar de seus seguidores, com o objetivo de capacitá-los para que atinjam todo o seu potencial. Essa teoria enfatiza a humildade, a empatia e a tomada de decisões éticas (Oliveira; Marinho, 2011).

A “liderança situacional” desenvolvido por Paul Hersey e Ken Blanchard, esse modelo sugere que o estilo de liderança eficaz deve variar dependendo do nível de prontidão ou maturidade dos seguidores. Os líderes devem adaptar sua abordagem com base nas necessidades e capacidades específicas dos membros de sua equipe (Robbins, 2002).

Dentre inúmeras abordagens de teorias da liderança os autores Oliveira e Marinho (2011) acreditam que a liderança eficaz geralmente envolve uma combinação de várias abordagens teóricas e a capacidade de adaptar o estilo de liderança a diferentes situações e desafios. Sendo assim, é



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO TEÓRICO SOBRE A LIDERANÇA
SERVIDORA E A LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL
Victor Lopes

notável que a teoria da liderança continua evoluindo à medida que estudiosos e profissionais exploram novas perspectivas e se adaptam às mudanças na dinâmica organizacional.

Fica evidente, portanto, que não existe uma teoria “certa” como uma receita de bolo a ser seguida. Em vez disso, diferentes teorias de liderança têm suas próprias vantagens e são mais apropriadas para diferentes situações e cenários. A eficácia da liderança depende de muitos fatores, incluindo o contexto, a cultura organizacional, a equipe e as metas específicas da organização. O contexto organizacional e a mescla de abordagens irá ditar o tom do perfil de liderança adotado por cada organização (Oliveira; Marinho, 2011).

2. ASPECTOS DA LIDERANÇA SERVIDORA

A liderança servidora, também conhecida como “*servant leadership*,” é um modelo de liderança que se destaca por sua ênfase no serviço aos outros e na promoção do bem-estar da equipe.

Segundo Oliveira e Marinho (2011) essa abordagem foi introduzida por Robert K. Greenleaf na década de 1970, com a publicação de seu livro “Liderança Servidora”. Entretanto, ficou reconhecida pelo público *mainstream* após o sucesso do *best seller* “O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança” de James Hunter, publicado originalmente em 1989.

Tal abordagem busca colocar o líder no papel de servidor, preocupado em criar um ambiente de trabalho positivo e apoiar o crescimento e o desenvolvimento das pessoas sob sua supervisão.

Oliveira e Marinho (2011) destacam que a liderança servidora é uma “nova proposta apoiada 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”.

Hunter (2004) agrega que a liderança servidora é uma liderança compartilhada, à serviço dos colaboradores, que tem o potencial de identificar e satisfazer as necessidades legítimas de seus liderados, servindo com limites, responsabilidades e estímulos.

De acordo com Silva (2023), a liderança servidora traz maior satisfação ao ambiente organizacional, tanto para líderes como para liderados, pois “prioriza e busca por uma excelência baseada na construção contínua de relacionamentos sólidos entre líderes e liderados no contexto organizacional”.

De acordo com Dusilek (1996), o líder que utiliza a abordagem servidora não se coloca acima dos seus liderados, e sim, entre eles. O papel do líder não é o de dar ordens mais sim fazer de forma conjunta com os liderados.

Scholl (2016) acrescenta que o “líder servo” não ‘nasce de um dia para o outro’, apenas lendo livros e se capacitando de forma teórica, o desenvolvimento da liderança servidora exige muita motivação, feedback e prática intensiva na vida diária, além de abertura e motivação para mudar e crescer.

Hunter (2004) assevera que, para se tornar um verdadeiro líder servidor, é preciso abandonar velhos hábitos, mudar o que for necessário e aprender novos hábitos, pautados nos princípios e valores



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO TEÓRICO SOBRE A LIDERANÇA
SERVIDORA E A LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL
Victor Lopes

da Liderança Servidora. O mesmo autor (Hunter, 2004) argumenta que, para ser um líder eficaz, é necessário ser um bom seguidor primeiro.

Em seu livro “O monge e o executivo” Hunter (2004) estabelece os princípios e valores fundamentais que um líder servidor deve buscar, são eles:

Honestidade e Integridade: O líder servidor deve agir de maneira ética, mantendo a confiança de seus liderados e colegas de trabalho.

Humildade: Os líderes servidores reconhecem que não têm todas as respostas e estão dispostos a aprender com os outros. Eles não deixam o ego interferir em sua capacidade de seguir e apoiar o líder.

Compromisso: Os líderes servidores são comprometidos com a visão e os objetivos do líder e da organização. Eles demonstram dedicação e determinação em alcançar metas compartilhadas.

Serviço: A liderança seguidora envolve o desejo de servir aos outros, tanto líderes quanto colegas de equipe. Os líderes servidores estão dispostos a ajudar e apoiar, sempre colocando as necessidades do grupo em primeiro lugar.

Responsabilidade: Os líderes servidores assumem a responsabilidade por suas ações e resultados. Eles não culpam os outros por problemas ou falhas, mas trabalham para encontrar soluções e melhorias.

Empatia: A empatia desempenha um papel importante na liderança servidora. Os líderes servidores se esforçam para entender as perspectivas e necessidades de seus liderados e colegas de trabalho.

Comunicação eficaz: Os líderes servidores comunicam-se de maneira aberta, honesta e eficaz. Eles são bons ouvintes e são capazes de expressar suas ideias de forma clara e respeitosa.

Aprendizado contínuo: Os líderes servidores buscam constantemente oportunidades de aprendizado e desenvolvimento pessoal. Eles estão abertos a feedback e procuram melhorar suas habilidades e conhecimentos.

Trabalho em equipe: A liderança servidora valoriza o trabalho em equipe e a colaboração. Os líderes servidores contribuem para um ambiente de trabalho positivo e produtivo, promovendo a cooperação entre os membros da equipe.

Foco no resultado: Os líderes servidores estão comprometidos com a obtenção de resultados e o cumprimento das metas da organização. Eles mantêm o foco no sucesso geral, em vez de se concentrarem apenas em seus interesses pessoais.

Tendo como norte os princípios abordados no livro, a Liderança Servidora se apresenta como uma abordagem inovadora de liderança, que busca, por meio do serviço à organização e especialmente aos liderados, o sucesso de toda a engrenagem organizacional.

Sendo assim, a liderança servidora é uma abordagem poderosa e eficaz para liderar pessoas e organizações. Ela enfatiza valores como empatia, compreensão, desenvolvimento pessoal e trabalho em equipe, podendo ser uma abordagem valiosa para criar ambientes de trabalho mais saudáveis e



inspirar equipes a alcançar seu pleno potencial, destacando que um líder eficaz é alguém que coloca o serviço aos outros no centro de sua liderança.

2.1 Liderança servidora: o caso da Southwest Airlines

A Southwest Airlines é uma das maiores e mais conhecidas companhias aéreas dos Estados Unidos. Fundada em 1967, a empresa tem sua sede em Dallas, Texas, e é famosa por sua abordagem de baixo custo e estilo de serviço descontraído, sendo uma das companhias aéreas mais lucrativas dos Estados Unidos com presença significativa em várias rotas domésticas nos Estados Unidos (Martins, 2012).

Candeloro (2003) apresenta que o espírito de luta, a simplicidade e transparência, o bom humor e criatividade, o foco, e a obsessão por rentabilidade e custos baixos são os principais fatores que colocam a Southwest como uma organização de excelência.

Além disso, a companhia é parte da comunidade Greenleaf de Liderança Servidora e é frequentemente citada como um exemplo de uma empresa que adota a liderança servidora como parte fundamental de sua cultura organizacional. A empresa atribui grande importância à satisfação dos funcionários e à promoção de um ambiente de trabalho saudável, e isso é evidenciado por várias práticas e princípios de liderança servidora que ela incorpora (Martins, 2012).

A filosofia de negócio da companhia é norteada pelo lema “Liderar em bons tempos a fim de se preparar para os maus tempos”, dessa forma, a empresa mantém um programa permanente de treinamento e consultoria para orientação dos funcionários em diferentes níveis, enfatizando a importância da colaboração e da comunicação aberta entre líderes e funcionários. (Martins, 2012). Levando em consideração princípio da escuta ativa. Os líderes estão dispostos a ouvir as ideias e preocupações dos funcionários e a trabalhar juntos para resolver problemas.

A Southwest Airlines tem uma cultura de trabalho descontraída e valoriza a diversão no ambiente de trabalho. Isso se reflete na atitude descontraída e amigável de seus funcionários, que muitas vezes são conhecidos por fazer piadas e interagir de maneira amigável com os passageiros (Martins, 2012)

A empresa acredita que seus funcionários são seu recurso mais valioso e trata-os como clientes internos. Isso significa que os líderes estão comprometidos em atender às necessidades e expectativas dos funcionários da mesma forma que atendem aos clientes externos (Martins, 2012).

Os líderes da Southwest Airlines são frequentemente descritos como inspiradores e motivadores. Eles lideram pelo exemplo, demonstrando os valores e princípios da empresa em suas próprias ações (Freiberg, K; Freiberg, J, 2000).

Embora a ênfase seja colocada na satisfação dos funcionários, a Southwest Airlines também entende que funcionários satisfeitos estão mais bem posicionados para fornecer um excelente serviço ao cliente. Portanto, a liderança servidora beneficia tanto os funcionários quanto os clientes (Freiberg, K; Freiberg, J, 2000).



Esses princípios e práticas da liderança servidora ajudaram a Southwest Airlines a estabelecer uma reputação sólida e a se destacar na indústria da aviação (Lima, 2004). A empresa é frequentemente reconhecida por sua cultura única e pelo compromisso com seus funcionários e clientes, o que a torna um exemplo notável de como a liderança servidora pode ser aplicada com sucesso em uma organização (Martins, 2012).

Para o ex-CEO da organização, Herb Kelleher, o segredo da perenidade no mercado de aviação civil para o está no “enfoque humanista no tratamento dos funcionários. Nós os valorizamos como indivíduos e não apenas como trabalhadores. Criamos um ambiente no qual é possível a pessoa se divertir e ser ela mesma” (Kelleher, 2010).

3. ASPECTOS DA LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL

O conceito de liderança transformacional começou a ganhar destaque na década de 1970. O termo foi cunhado por James MacGregor Burns em seu livro *"Leadership"* (1978). Burns introduziu a ideia de líderes que inspiram e motivam os seguidores a alcançarem níveis mais altos de desempenho e a se transformarem como indivíduos. Ele contrastou essa abordagem com a liderança transacional, que se concentra em recompensas e punições (Calaça; Vizeu, 2015).

Burns (1978) apresenta os dois modelos distintos de liderança que se opõem: a liderança transacional e a liderança transformacional. A perspectiva transacional consiste na perspectiva de liderança baseado na capacidade do líder em atender os interesses particulares dos liderados. Em contrapartida, a perspectiva transformacional se baseia no desenvolvimento e comprometimento dos liderados.

Ainda de acordo com Burns (1978), os líderes transformacionais conseguem inspirar moralmente seus liderados estimulando o desenvolvimento da autorrealização e o comprometimento com valores e interesses coletivos.

Para Dvir *et al.*, (2002, p. 736), "diferentemente dos líderes transacionais, que se concentram no atendimento de necessidades atuais, os líderes transformacionais fazem emergir necessidades latentes".

Segundo Bass (1985), a abordagem transformacional possibilita que ocorra um desempenho organizacional além da expectativa, sendo denominada também de liderança moral, liderança visionária, liderança inspiracional e liderança carismática.

A perspectiva transformacional, de acordo com Burns (1978) possui caráter dual, sendo explicada necessariamente na relação entre líder e liderados, e não apenas no comportamento do líder. Sendo assim, é um modelo de liderança relacional.

Bass (1999) categoriza quatro principais componentes da Liderança Transformacional, sendo eles: a visão, em que os líderes possuem uma visão clara de futuro e comunicam a direção e os objetivos da organização, criando um senso de propósito em comum entre as equipes; a inspiração, em que os líderes inspiram e motivam os liderados, despertando o interesse em conquistarem metas ambiciosas; a estimulação intelectual, que envolve explorar a criatividade e soluções inovadoras; e a



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO TEÓRICO SOBRE A LIDERANÇA
SERVIDORA E A LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL
Victor Lopes

consideração individualizada, em que os líderes se preocupam com o desenvolvimento pessoal e profissional de seus liderados.

Calaça e Vizeu (2015) asseguram que o destaque da abordagem ocorre na “delimitação dos fatores que permitem a transformação do padrão de comportamento do liderado, de maneira a permitir-lhe o autodesenvolvimento, mas também, o desenvolvimento coletivo em direção a um ambiente de trabalho emancipador.”

A possibilidade na mudança comportamental é característica básica da abordagem e segundo Bennis e Nanus (1988) a torna pertinente no contexto organizacional, tendo em vista a dinamicidade e o contexto turbulento vivido pelas organizações, além da crise de comprometimento dos trabalhadores e da credibilidade das organizações perante a sociedade.

De acordo com García-Guiu *et al.* (2016) o foco do líder transformacional está no desenvolvimento e na transformação de seus liderados, por meio dos elementos chave de Bass (1999) os estímulos intelectuais, a comunicação inspiradora das expectativas, o fornecimento de visão e a expectativa de desempenho e valorização das atividades, para que seja alcançada metas ambiciosas. Sendo assim, o líder é um importante agente de mudanças, buscando desenvolver, por meio de estímulos intelectuais e da comunicação inspiradora e persuasiva seus seguidores.

4. MÉTODOS

O presente trabalho se trata de um estudo exploratório, sendo uma pesquisa preliminar que busca investigar o fenômeno da liderança organizacional sob o enfoque de duas abordagens distintas e complementares, a Liderança Servidora e a Liderança Transformacional, a fim de obter uma compreensão inicial dos conceitos em questão.

Para Gil (2008), as pesquisas exploratórias têm como propósito proporcionar maior familiaridade com a questão apresentada, com vistas a torná-la mais explícita ou a construir hipóteses. Segundo o mesmo autor (Gil, 2008), seu planejamento tende a ser bastante flexível, pois interessa considerar os mais variados aspectos relativos ao fato ou fenômeno estudado.

Para embasar a pesquisa, foi feita uma revisão bibliográfica sistemática através de livros, artigos e trabalhos de conclusão de curso que envolviam os temas da liderança organizacional. Posteriormente, foi sintetizado o texto sob a ótica do autor.

5. ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE A LIDERANÇA SERVIDORA E A LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL

A teoria da Liderança Servidora e a teoria da Liderança Transformacional apresentam aspectos semelhantes e distintos, do ponto de vista das semelhanças é percebido que ambas possuem foco na relação entre líder e liderados, buscando atender as necessidades, o desenvolvimento e o bem-estar dos liderados, como demonstra Hunter (2004) e Burns (1978), portanto, pode-se afirmar que ambas possuem foco nas pessoas.

Outro ponto em comum está relacionado tanto a motivação quanto a inspiração dos líderes com seus liderados, demonstrado, novamente por Hunter (2004) e Burns (1978) Do ponto de vista da



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO TEÓRICO SOBRE A LIDERANÇA
SERVIDORA E A LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL
Victor Lopes

liderança servidora, a inspiração é buscada por meio da empatia e do serviço aos liderados; do ponto de vista da abordagem transformacional, a inspiração é buscada através da visão e carisma do líder. Dessa forma, pode-se afirmar que a inspiração e motivação dos liderados são pontos que unem ambas as teorias.

Mais um aspecto que coloca ambas em consonância está relacionado a forma de trabalhar em equipe, em que, ambas as abordagens promovem e reconhecem a importância do trabalho em equipe, dando bastante ênfase na sinergia de habilidades e perspectivas.

No que diz respeito às diferenças, pode-se notar, ao analisar o levantamento bibliográfico, que a liderança servidora tem uma maior tendência a descentralização do poder, compartilhando a tomada de decisão de forma mais profunda com os liderados do que a liderança transformacional, que tende a usar mais o poder centralizador e ativo do líder na tomada de decisão.

Sendo assim, podemos elencar duas diferenças perceptíveis, uma relacionado a tomada de decisão, mais centralizada na abordagem transformacional e menos centralizada na abordagem servidora, e outra na perspectiva de poder e influência, mais centralizado na abordagem transformacional e mais compartilhado na abordagem servidora.

No que diz respeito a comunicação, também é possível notar diferenças consideráveis, sendo a abordagem servidora mais aberta e democrático, e a transformacional utiliza uma comunicação mais carismática e persuasiva.

As principais semelhanças notadas foram o foco nas pessoas, a ênfase na motivação e inspiração dos liderados, e o incentivo ao trabalho em equipes. Já no que diz respeito às diferenças, foi observado a ênfase distinta tanto no aspecto do poder e influência e na consequente tomada de decisão, e na forma predominante de comunicação utilizada. Pode-se visualizar de forma mais claro na tabela abaixo:

Tabela 1. Semelhanças e Diferenças da Liderança Servidora e Transformacional

Semelhanças	Foco nas pessoas	Inspiração e Motivação	Trabalho em equipe
Diferenças	Poder e Influência	Tomada de decisão	Comunicação

Fonte: autor

Tabela 2. Principais aspectos de diferenciação da Liderança Servidora e da Transformacional

Diferenças:	Lid. Servidora	Lid. Transformacional
Poder e Influência	Líderes geralmente compartilham o poder e a autoridade com os liderados; e o foco está em capacitar os outros e	Líderes geralmente mantêm um nível significativo de autoridade e poder centralizados para impulsionar a realização



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR
ISSN 2675-6218

LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO TEÓRICO SOBRE A LIDERANÇA
 SERVIDORA E A LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL
 Victor Lopes

	apoiar o desenvolvimento pessoal e profissional.	da visão, exercendo influência sobre a equipe para alcançar metas ambiciosas.
Tomada de Decisão	Tomada de decisão mais colaborativa, em que os líderes envolvem suas equipes na elaboração de decisões, promovendo um senso compartilhado.	Caracterizada por ser inspiradora, orientada por uma visão de longo prazo e focada em alcançar metas ambiciosas.
Comunicação	Estilo de comunicação mais aberto, líderes ouvem atentamente e buscam entender as preocupações dos seguidores.	Líderes tendem a ser mais carismáticos e inspiradores, usando uma comunicação persuasiva.

Fonte: autor

6. CONSIDERAÇÕES

A liderança servidora e a liderança transformacional são duas abordagens de liderança que têm em comum o objetivo de inspirar e motivar os liderados para alcançar metas e objetivos comuns, porém elas diferem em alguns sentidos relevantes, como na forma de comunicação e especialmente na tomada de decisão e de poder.

Ambas as abordagens de liderança têm seu lugar e aplicação, dependendo do contexto e das necessidades da equipe e da organização. A liderança servidora enfoca o desenvolvimento pessoal e o bem-estar dos seguidores, criando um ambiente de confiança e colaboração. Por outro lado, a liderança transformacional é eficaz quando se busca inspirar a equipe a alcançar metas ambiciosas e a abraçar a mudança.

Muitos líderes eficazes combinam elementos de ambas as abordagens, adaptando seu estilo de liderança às circunstâncias e às necessidades específicas. O sucesso da liderança depende da capacidade do líder de entender os desafios e as aspirações da equipe, e de aplicar as técnicas e estratégias mais apropriadas para motivar e guiar seus liderados em direção ao sucesso.



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO TEÓRICO SOBRE A LIDERANÇA
SERVIDORA E A LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL
Victor Lopes

REFERÊNCIAS

- BASS, B. M. **Leadership and performance beyond expectations**. New York: Free Pres, 1985.
- BASS, B. M. Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 8, p. 9-32, 1999.
- BENNIS, W.; NANUS, B. **Líderes: estratégias para assumir a verdadeira liderança**. São Paulo: Harbra, 1988.
- BURNS, J. M. **Leadership**. New York: Perenium, 1978.
- CALAÇA, P. A.; VIZEU, F. Revisitando a perspectiva de James MacGregor Burns: qual é a ideia por trás do conceito de liderança transformacional? **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 13, n. 1, jan./mar. 2015
- CANDELORO, R. Voando alto com a Southwest Airlines. **Venda Mais**, São Paulo, p. 1-4, mar. 2003.
- DUSILEK, N. G. **Liderança cristã: a arte de crescer com as pessoas**. 5.ed. Rio de Janeiro: JUERP, 1996. 213 p.
- DVIR, T. *et al.* Impact of transformational leadership on follower development and performance: a field experiment. **Academy of Management Journal**, New York, v. 45, n. 4, p. 735-744, jul./aug. 2002
- FREIBERG, K.; FREIBERG, J. **“NUTS! As soluções criativas da Southwest Airlines para o sucesso pessoal, e nos negócios”**. Barueri: Editora Manole, 2000.
- GARCÍA-GUIU, C. *et al.* Transformational leadership and group potency in small military units: The mediating role of group identification and cohesion. **Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones**, v. 32, n. 3, 145-152, 2016.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- HUNTER, J. C. **Como se Tornar um Líder Servidor: os princípios de liderança de o monge e o executivo**. São Paulo: Primeira Pessoa, 2004.
- HUNTER, J. C. **O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança**. 14. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2004. 139 p.
- KELLEHER, Herb. 5 Perguntas a Herb Kelleher. **HSM Management**, São Paulo, n. 79, p. 8, mar. 2010
- LIMA, J. S. C. A. P. **Empresa aérea de baixo custo e baixa tarifa: analisando os elementos da estratégia a partir da Southwest Airlines**. 2004. Anuário de pesquisa do programa de (mestrado em turismo) - EDUCS, Caxias do Sul, RS, 2004
- MACEDO, J. L. *et al.* **Liderança: um estudo de caso sobre o papel dos gerentes na difícil tarefa de influenciar os recursos humanos de uma organização**. [S. l.: s. n.], 2006.
- MARTINS, E. C. B., et al. Liderança Servidora: o modelo Southwest Airlines. **Revista de Ciências Gerenciais**, v. 16, n. 24, 2012.
- OLIVEIRA J. F. MARINHO, R. M. **Liderança uma questão de competência**. São Paulo: [s. n.], 2011
- ROBBINS, S. P. **Liderança e Confiança: Abordagens básicas sobre liderança**. São Paulo: Prentice Hall, 2002



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR
ISSN 2675-6218

LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO TEÓRICO SOBRE A LIDERANÇA
SERVIDORA E A LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL
Victor Lopes

RODRIGUES A. O.; FERREIRA, M. C.; MOURÃO, L. O Fenômeno da liderança: uma revisão das principais teorias. **Fragmentos de cultura**, Goiânia, v. 23, n. 4, p. 587-601, out./dez. 2013

SCHOLL, H. Liderança servidora: uma resposta à crise de liderança no século XXI. **Revista Ensaios Teológicos**, v. 02, n. 01, jun. 2016.

SILVA, M. J. Liderança servidora na administração pública. **Revista Científica Multidisciplinar**, v. 4, n. 4, 2023.