

LIDERANÇA SERVIDORA: ESTUDO DE CASO NO SUPERMERCADO DA CIDADE DE CÁCERES-MT

LEADERSHIP SERVANT: CASE STUDY AT THE CÁCERES-MT CITY SUPERMARKET

Maristela Dalosto de Carvalho
Dirceu Luiz da Siqueira Silva

RESUMO: Um novo conceito veio para mudar e está ganhando força nas empresas, a liderança servidora. Este artigo objetiva-se investigar o fenômeno da liderança servidora presente nos Líderes da Rede de Supermercado no Município de Cáceres-MT, cuja empresa é familiar e atua no ramo alimentício desde 1966. A pesquisa é do tipo exploratória-descritiva, caracterizando-se como qualitativa, para analisar o perfil de três líderes de três empresas do grupo Juba da cidade de Cáceres-MT. Primeiramente foram realizadas leituras em artigos publicados os atributos que caracterizam a temática. Além disso, serão apresentados os tipos de Liderança, as características e habilidades da liderança servidora. É importante salientar que o estudo da liderança através de sua história e teorias permitiu desencadear a evolução do líder nos últimos tempos, que solicita um perfil de líder que dilate os recursos mais valiosos (as pessoas). Podemos assim afirmar que liderança servidora objeto de estudo está presente no perfil dos três líderes que gerenciam a empresa a mais de 10 anos, pois os mesmos não pensam somente nos negócios, mas também nas suas equipes. A empresa foco da investigação adotou o estilo liderança servidora nos últimos anos, pois tem apresentados excelentes resultados para crescimento da empresa.

Palavras-chaves: Liderança Servidora. Liderados. Gestores.

1 INTRODUÇÃO

O tema abordado foi escolhido porque em nosso ponto de vista o estilo de liderança é o que determina o bom desempenho dos colaboradores, interferindo nos resultados organizacionais.

Uma série de mudanças ocorreu nos últimos tempos e transformou significativamente o mundo. As mudanças ocorridas, estão cada vez mais aceleradas e competitivas. Podemos assim dizer que alguns novos modelos de gestão estão tomando lugar nessa nova realidade e não poderia ser diferente no tocante a liderança, tema bastante discutido no meio dos negócios, mas também nas outras áreas onde há atuação de equipes.

Segundo Clajus e Pastore (2010) o conceito de “liderança para servir” surgiu em 1970 por Greenleaf, no entanto, James Hunter (2004) é o autor que se destaca frente a este conceito, trouxe uma nova tendência de liderança que certamente será o modelo mais utilizado nas próximas décadas, a liderança servidora. Ele rompe com muitos conceitos e traz uma grande influência para o meio organizacional, inclusive no Brasil, onde seus estudos são cada vez mais

incorporados ao dia-a-dia organizacional.

Liderança servidora é um termo bastante utilizado por empresas que possuem uma postura mais humanizada com relação aos seus colaboradores. Trata-se de uma filosofia de gestão cujo líder está comprometido com o desenvolvimento e bem-estar dos colaboradores para que alcancem seus objetivos.

Dentro dessa perspectiva, que é uma tendência global, o líder entende que seu principal papel é criar as melhores condições de trabalho, promover integração de ideias, cooperação, interdependência, responsabilidade mútua para o sucesso e comunicação aberta entre todos da organização.

A liderança servidora na administração consiste em aplicar o pensar não somente nos negócios, mas também nas pessoas. Essa é talvez a mais importante mudança que deve ocorrer nas empresas para torná-las mais competitivas no mercado.

Portanto, abordaremos também no desenvolvimento desse estudo, assuntos importantes com relação a liderança como: conceito e os modelos de liderança; o papel do líder servidor no sucesso da gestão; o sentido de servir no processo de liderança e o papel do líder servidor no processo de mudança na empresa.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 CONCEITO DE LIDERANÇA

Liderança é um tema bastante abordado pelas organizações, sabe-se da sua importância para elas e para seus colaboradores, pois é o líder quem possui contato diário com a equipe de trabalho, monitorando, participando do desenvolvimento e principalmente motivando as pessoas envolvidas no processo. Somente com uma liderança ativa será possível a organização caminhar para o sucesso contínuo. Fiorelli (2004) define a liderança como sendo "a capacidade de exercer influência sobre as pessoas." Para ele existe um forte componente emocional no exercício da liderança e a mesma instala-se pela emoção. Ele afirma ainda que líderes são pessoas significativas para os liderados.

Liderança, segundo Hunter (2006, p. 18) é "a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir objetivos comuns, inspirando confiança por meio da força do caráter".

2.2 DIFERENÇA ENTRE LIDERANÇA E LÍDER

É preciso distinguir liderança de líder, muito embora esses dois conceitos geralmente sejam confundidos.

De acordo com Zenger e Folkman (2008) “infelizmente, o conceito de liderança continua sendo mal compreendido. Ainda segundo os autores se experimentar pedir a 100 pessoas que definam liderança receberá 100 respostas diferentes”. O que se pode afirmar é que duas perguntas são consenso entre todos: A pessoa já nasce líder ou pode aprender a ser um? É possível desenvolver habilidades para ser um bom líder? Ninguém tem o monopólio da liderança ou das boas ideias. Jack Welch (apud Krames, 2006) afirma que “qualquer um pode ser líder. Basta contribuir com sugestões inovadoras e uma visão sobre o negócio. O herói é a pessoa que traz ideias estimulantes”.

A liderança é a capacidade de envolver e influenciar pessoas, podendo ser nata ou desenvolvida. O líder é aquele que está no comando, mas que não necessariamente possuirá liderança.

Segundo SPECTOR (2003), só porque alguém está no comando isso não quer dizer que as pessoas irão ouvi-lo ou fazerem o que esse alguém diz.

O líder além de ser capaz de influenciar é dotado de habilidades de comunicação, empatia e senso de justiça. Um líder deve servir de exemplo e acima de tudo ser ético.

Compreende-se que liderança é saber influenciar, ter a capacidade para solucionar problemas e ser referência para seus liderados. Por isso que conforme citado acima, o líder é escolhido ou eleito por seus seguidores. Diante deste pensamento, entende-se que liderança tem mais relação com o que está intrínseco, habilidades e capacidades pessoais, do que o próprio cargo. Por este motivo há diferença entre líder e gestor.

2.2.1 TIPOS DE LIDERANÇA

O líder tem como principal função conduzir as pessoas para que elas alcancem os melhores resultados. Para cumprir essa função, muitos líderes optam por diferentes formas de liderar.

Sant’Anna (2008) apresenta seis tipos de líderes. São eles:

1. Autoritário – exige obediência dos liderados. É dominador, o que torna o grupo hostil e distante pelo medo gerado pelas condutas do líder.
2. Indeciso – o líder indeciso não assume responsabilidades, deixando o grupo desorganizado e inseguro.

3. Democrático – se preocupa com a participação da equipe, estimulando, orientando e ouvindo seus anseios, gerando um ambiente de interação, participação, colaboração e entusiasmo.
4. Liberal – dá liberdade ao grupo, deixando o grupo perdido.
5. Situacional – seu estilo de liderança depende da situação, o que em determinado período, gera segurança e motivação no grupo.
6. Emergente – é aquele que surge para conduzir o grupo em determinadas situações. O grupo participa, pois sabe que o líder saberá agir se houver alguma emergência.

Chiavenato (2003) também estuda as diversas formas de liderança que podemos encontrar nas organizações, destacando quatro modelos de maneira especial, conforme se observa no quadro abaixo:

Variáveis Comparativas	Sistema 1 Autoritário Coercitivo	Sistema 2 Autoritário – Benevolente	Sistema 3 Consultivo	Sistema 4 Participativo
PROCESSO DECISORIAL	Totalmente centralizado na cúpula da organização que monopoliza as decisões.	Centralizado na cúpula permitindo pequena delegação de decisões simples e rotineiras.	Consulta aos níveis inferiores, permitindo delegação e participação das pessoas.	Totalmente delegado e descentralizado. Cúpula define política e controla resultados.
SISTEMA DE COMUNICAÇÃO	Bastante precário. Somente comunicações verticais, descendentes, carregando ordens.	Relativamente precário, prevalecendo as comunicações verticais descendentes sobre as ascendentes.	O fluxo de comunicações verticais (ascendentes/descendentes) é horizontal é facilitado.	As comunicações são vitais para o sucesso da empresa. A informação é totalmente compartilhada.
RELAÇÕES INTERPESSOAIS	Contatos entre pessoas provocam desconfiança. A organização informal é vedada e considerada prejudicial. Cargos e tarefas confinam as pessoas.	São toleradas com alguma condescendência. A organização informal é incipiente e considerada como uma ameaça à empresa.	Relativa confiança é depositada nas pessoas. A empresa incentiva uma organização informal eficaz. Trabalho de equipe ou em grupos esporádicos.	O trabalho é realizado em equipes. Formação de grupos informais torna-se importante. Confiança mútua, participação e envolvimento grupal intensos.
SISTEMA DE RECOMPENSAS	Ênfase nas punições e nas medidas disciplinares. Obediência estrita aos regulamentos internos. Raras recompensas (de cunho meramente salarial).	Ênfase nas punições e medidas disciplinares, mas com menor arbitrariedade. Recompensas salariais mais frequentes. Recompensas sócias raras.	Ênfase nas recompensas materiais (principalmente salários). Recompensas sociais ocasionais. Raras punições ou castigos.	Ênfase nas recompensas sociais. Recompensas materiais e salariais frequentes. Punições são raras e, quando ocorrem, são definidas pelos grupos.

Quadro 1: Os quatro sistemas administrativos (CHIAVENATO, 2003, p. 157).

A empresa foco do estudo seus líderes passaram por esses tipos de liderança, foram se adequando até chegar a atual.

Outro tipo de liderança que vem ganhando espaço no meio acadêmico é a liderança servidora. Veremos a seguir algumas características desse novo modo de liderar pessoas.

2.3 LIDERANÇA SERVIDORA

Definição do conceito de Liderança Servidora deixa bem claro que o Líder Servo tem a preocupação primeira de servir, no sentido de ajudar as pessoas a se tornarem melhores, a alcançarem plenamente seu potencial. Na Liderança Servidora, o foco não está no líder como estamos acostumados a ver, ou seja, não existe culto à personalidade, grandes feitos, heróis quase míticos, salvadores da pátria, mas gente comum, com um forte desejo de servir aos seus semelhantes para que todos cresçam juntos e, com isso, conseguir um mundo melhor. Verificase, portanto, um forte senso de responsabilidade social e integridade. Nesse sentido, uma das principais características do Líder Servo é a capacidade de persuadir, de procurar, sempre, convencer e nunca coagir ou constranger ninguém.

Líderes servidores promovem a diversidade, reconhecendo que as diferenças entre as pessoas fortalecem o grupo. Eles aprendem a aceitar essas diferenças e procuram criar um ambiente onde pessoas diferentes trabalham juntas sob a direção de líderes eficazes, deparamo-nos com a realidade de que ninguém pode realizar a tarefa sozinho (Pollard, p.245).

A verdadeira Liderança Servidora está baseada na capacidade de influenciar pessoas a agir por meio da persuasão. Quando mandamos, determinamos ou obrigamos alguém a fazer alguma coisa, não estamos liderando, embora até consigamos resultados. Nessa situação, estamos apenas ignorando completamente a alma e o espírito das pessoas, ou seja, a paixão, e, dessa forma, deliberadamente excluimos o melhor de cada um.

A Liderança Servidora é uma questão de escolha, de escolher servir à humanidade. Pode até parecer meio espiritual e não deixa de ser mesmo, pois essa é uma liderança que transcende o mundo dos negócios, que se fundamenta no que há de melhor nas pessoas. Ao contrário da liderança como o senso comum a concebe, cheia de privilégios do status, do cargo ou da função e de recompensas materiais, a Liderança Servidora prima pelo sacrifício, pela humildade, pelo reconhecimento de que o líder só é importante na medida em que contribui para o crescimento dos liderados, se assim podemos chamar os que seguem um Líder Servidor.

2.4 O SENTIDO DE SERVIR NO PROCESSO DE LIDERANÇA

Esse conceito refere-se ao propósito de ajudar as pessoas de sua equipe a se desenvolverem junto à empresa e pessoalmente. É colocar seus liderados como item principal de suas preocupações.

Nesse sentido busca o bem-estar pessoal e profissional de cada membro, agindo contrariamente aos modelos em que o líder está para ser servido e dar ordens. Nessa nova realidade, o líder torna-se mais um membro da equipe e deixa de lado aquele antigo conceito de que líder está no topo e apenas observa os outros trabalharem.

Quando se busca ajudar as pessoas, elas por retribuição tornam-se parceiros, e é esse o grande trunfo do líder servidor, é fazer com que todos os membros da equipe percebam que ambas as partes, líder e liderados, são peças do mesmo quebra-cabeça e que juntos se complementam. É fazer uso do "amor".

2.5 CARACTERÍSTICAS ESSENCIAIS DO LÍDER

Um líder não surge por acaso, ele possui características marcantes que fazem dele uma pessoa/profissional diferenciado.

Após o estudo e análise em artigos publicados, destacam-se as seguintes características que o líder deve possuir: ser estudioso; saber transmitir o seu conhecimento; saber delegar tarefas para a equipe; ter conhecimento do negócio; ser empreendedor; saber trabalhar em equipe; ter um bom relacionamento interpessoal; ter flexibilidade; ser criativo; ter iniciativa; ser persuasivo e saber como fazer um bom planejamento.

Além de perseguir as características citadas acima, é preciso muito preparo e disposição. Quem almeja se destacar e atingir posições de liderança deve ser resiliente, trabalhar duro e se mostrar sempre bem preparado para agarrar uma oportunidade como essa. Além disso, vestir a camisa da empresa, mostrar que está interessado em um crescimento interno, pode fazer a diferença na hora dos gestores buscarem por uma nova figura para a função.

2.6 PAPEL DO LÍDER SERVIDOR NO PROCESSO DE MUDANÇA NA EMPRESA

Segundo Daft (2002), as pressões para que as organizações se modifiquem provavelmente aumentarão nas próximas décadas e os líderes devem desenvolver qualidades pessoais, habilidades e métodos necessários para ajudar suas empresas a permanecer competitiva. Ele afirma ainda que os gestores devem converter suas organizações em agentes

de mudança, utilizando o presente para realmente recriar o futuro.

O líder servidor pode e deve aplicar métodos de Desenvolvimento Organizacional, os chamados DO, como denominado por Robbins (2005). Para ele, as técnicas do DO envolvem valores, feedbacks e treinamentos. Mudar as pessoas dentro da organização não é tarefa fácil, mas cabe ao gestor criar métodos que levem sua equipe a uma melhor performance profissional e pessoal, principalmente em tempos em que a competitividade é que dita as regras do mercado.

Embora não seja tarefa fácil mudar comportamentos e atitudes das pessoas, para um líder servidor isso é uma consequência natural do seu estilo de liderança e forma de agir com as pessoas. Ele é quem passa a receber o feedback dos liderados e busca reformular métodos e processos baseados nas reais necessidades dos membros do grupo, pois acredita que estes por estarem constantemente inseridos no processo, compreendem melhor as dificuldades. Logo, busca reformular os processos de forma a obter um melhor retorno da equipe.

Com esse empenho em atender os anseios e buscar eliminar as dificuldades do grupo, o líder servidor, por assim pensar nas pessoas, consegue sutilmente fazer acontecer o processo de mudança na organização, fato que não é facilmente conseguido por outros estilos de liderança.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este artigo trata-se de uma revisão bibliográfica e pesquisa de campo. A revisão bibliográfica se deu por meio de artigos científicos e publicações. A pesquisa é do tipo exploratória-descritiva, caracterizando-se como qualitativa, para analisar o perfil de três líderes de três empresas do grupo Juba da cidade de Cáceres-MT. Com o objetivo de comprovar a presença da Liderança Servidora na atuação dos entrevistados e analisar as contribuições das experiências trazidas pelos mesmos. A coleta de dados foi realizada através de entrevistas semiestruturadas, com gravação permitida por todos os participantes, na qual buscou-se diversas informações e evidências, relativas ao comportamento e atitudes destes, que pudessem contribuir com o objetivo da pesquisa, quais foram analisados no intuito de verificar a presença dos atributos de líder servidor nas ações realizadas.

Conforme Siena (2011, p.48) método é “o conjunto de processos ou operações mentais empregados na pesquisa”. Empregou-se o método indutivo, onde o conhecimento é fundamentado na coleta de dados derivada de observações de casos da realidade (SIENA, 2011). A pesquisa de campo se apoia na concepção filosófica pragmática, que segundo Creswell (2010) é aquela na qual existe uma preocupação com as consequências das ações, onde o

pesquisador se concentra no problema e não nos métodos, buscando todas as abordagens disponíveis para compreender os mesmos, na qual o pesquisador tem liberdade para escolher os métodos, as técnicas e procedimentos que melhor se ajustem as seus propósitos e necessidades. A estrutura metodológica aplicada ao estudo deve atender ao proposto pelo objetivo geral que é: Evidenciar a presença da Liderança Servidora no dia-a-dia dos gestores entrevistados. Para isso, as técnicas e procedimentos definidos para realização da pesquisa devem dar condições para que se possa: identificar os atributos que caracterizam a liderança servidora; identificar e discutir as atitudes e práticas dos líderes entrevistados e analisar as contribuições das atitudes e práticas identificadas através das entrevistas, para a gestão das respectivas organizações. O método de procedimento utilizado foi o estudo de campo, apoiado na concepção pragmática, que visa o aprofundamento do problema proposto (SIENA, 2011), utilizando estratégias de métodos mistos sequenciais para coleta e análise dos dados. A população deste estudo foi composta por três gestores, um de cada empresa da rede Juba da cidade de Cáceres-MT, ambos exercem suas funções há mais de 10 anos.

4 ESTUDO DE CASO

De maneira resumida, essa é a história do imigrante português, naturalizado brasileiro – Manuel Jorge Ribeiro (Diretor do Grupo Juba), que desde que se mudou para o Mato Grosso, teve o impulso de acreditar nos seus sonhos. Mais isso não significa dizer que as coisas são fáceis para quem aposta todas as fichas nos seus ideais. Para chegar até aqui, o senhor Manuel e sua família travaram muitas lutas, tiveram erros, acertos e até perdas. Felizmente, o saldo de conquistas foi muito maior e a recompensa pelo trabalho dedicado ao estado coroa, mais uma vez, o espírito empreendedor desta família. História esta que começou em 1966, com um homem cheio de ideias, com um tino comercial extraordinário, um desbravador, que acreditando no potencial do estado, se instalou nessa região. Sua Ampla visão empresarial e sua honestidade sempre foram os combustíveis para o sucesso, fatores preponderantes para que se tornasse um dos comerciantes mais bem-sucedidos da região oeste de Mirassol D'Oeste.

Uma das características marcantes do Grupo é ser referência no segmento de supermercados e, através do desenvolvimento da equipe de diretores e colaboradores, proporcionar a satisfação dos clientes, do ambiente familiar e do bem estar social. Para tanto a “Família Juba lança projeto Humanizando as relações”, que pretende através de palestras, humanizar as relações de seus colaboradores, nos mais diversos aspectos da vida humana, com

o propósito de motivá-los a uma melhoria pessoal e familiar, e como consequência torna-os pessoas mais motivadas com possibilidades concretas de crescimento pessoal e familiar, reforçando assim a Liderança Servidora da sua equipe.

Após entrevista e análise dos dados, constatou-se que a revisão bibliográfica é pertinente e, confere com o Perfil do Líder Servidor dos líderes do Grupo Juba de Supermercados.

Os gestores das três Lojas lideram equipes há mais de 10 anos. Ambos os líderes têm consciência do seu papel na empresa e conhecimento do negócio e afirmaram que o perfil do líder servidor tem tido influência direta do desempenho empresarial e na gestão de pessoas.

O estudo dá importância também ao conhecimento que o líder deve ter da cultura da organização e que ele deve ser a inspiração para seus liderados. Dentre as características estudadas, ambos possuem, fazendo toda a diferença nos resultados das suas atuações. Pelas experiências que possuem, afirmaram que a busca em constante melhoria se faz necessário e, que o diálogo, empatia, senso de justiça e saber ouvir são requisitos primordiais. E que palavras convencem, mas os exemplos arrastam, pois, um líder deve servir de exemplo e acima de tudo ser ético.

Foi relatado que muitos erros foram cometidos desde o início de suas carreiras, pois a cada time a ser liderados possuem características diferenciadas e que precisam ser levados em conta. Muitas vezes precisa-se adequar a forma como tratar, as vezes de forma mais autoritária, mais democrática, mais liberal de acordo com as situações. Para o alcance dos resultados, os líderes juntamente com suas equipes fazem feedback semanal, para corrigir possíveis falhas e fazer o planejamento para a semana seguinte, mantendo assim a equipe motivada e a par das metas a serem alcançadas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste artigo é investigar o fenômeno da liderança servidora nos Líderes da Rede de Supermercado no Município de Cáceres-MT.

O líder servidor dispõe de um perfil diferente que proporciona para organização um resultado eficaz, pois seu projeto é o desenvolvimento dos talentos integrantes no ambiente organizacional, como a finalidade de alcançar o objetivo, através do desenvolvimento e envolvimento das pessoas. Com o desenvolvimento das características mais fortes de cada colaborador, seu trabalho busca a constância do aprimoramento com a elevação dos obstáculos que são cada vez mais evidentes no mercado no qual a organização se encontrará inserida. Em

meio a um cenário competitivo, a empresa procura ter diferenciais que possam melhorar sua posição. Assim, a liderança servidora passa a ser um diferencial que desenvolve e forma líderes, trazendo resultados mais satisfatórios para a empresa.

A liderança atual relatou que o sucesso de gerenciar suas equipes através da Liderança Servidora, dá-se por saber escutar, ouvir e respeitar a opinião dos colaboradores, conseguindo delegar cada vez mais, obtendo excelentes resultados.

REFERÊNCIAS

CLAJUS, Denis Kurt Oliveira e Pastore, Osmar Rezende de Abreu. **Liderança e a competência de ouvir.** Disponível em: www.unisa.br/cbel/artigos05/06_denis_kurt_osmar_pastore_pt.pdf em 05/05/2019

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos: fundamentos básicos.** 5ª edição. São Paulo: Editora Atlas, 2003.

CRESWELL, J. W. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

DAFT, Richard L. **Organizações: teoria e projetos.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

FIORELLI, J.O. **Psicologia para Administradores.** São Paulo: Atlas, 2004.

HUNTER, James C. **O Monge e o Executivo.** 15 ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

_____. **Como se tornar um líder servidor.** Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

POLLARD, C. William. **O líder servidor** in: HESSELBEIN, Frances, GOLDSMITH, Marshall, BECKHARD, Richard. **O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era.** Trad. Cynthia Azevedo. São Paulo: Futura, 1996.

ROBBINS, Stephen R, 1943. **Comportamento organizacional,** 11 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SANT'ANNA, Vangebaldo Batista. **Liderança, e seus tipos.** Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/lideranca-e-seustipos/20854/> em 30/03/2019.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas Organizações.** São Paulo: Saraiva, 2003.

ZENGER, John; FOLKMAN, Joseph. **Desenvolva sua capacidade de liderança: 24 estratégias para melhorar suas habilidades como líder.** Rio de Janeiro: Sexta