



LIDERANÇA SERVIDORA: ESTUDO EM COOPERATIVAS DE CRÉDITO DO SICOOB

SERVANT LEADERSHIP: STUDY IN SICOOB CREDIT COOPERATIVES

Autor(es): Mayara Francielly Ramos e Ana Lúcia Magri Lopes

Filiação: Centro Universitário Unihorizontes

E-mail: mayara.imob@sicoob.com.br; ana.lopes@unihorizontes.br

Eixo temático: <<4.3 Governança e Gestão>>

Resumo

O objetivo deste estudo foi identificar se os fundamentos da liderança servidora estão presentes em cooperativas do SICOOB, na perspectiva de seus liderados. A metodologia utilizada é de cunho descritivo e quantitativo buscando, através do modelo validado SLS desenvolvido por Van Dierendonck e Nuijten (2011), mensurar as oito dimensões essenciais da liderança servidora. Diante de uma amostra de 33 respondentes liderados, aplicou-se questionário adaptado por Florêncio (2021) para a coleta de dados. A análise de dados foi realizada a partir do tratamento de dados estatísticos, sendo a média como medida de tendência central e o desvio padrão como medida de dispersão. Os dados apontam que os líderes das cooperativas do SICOOB apresentam parcialmente características da liderança servidora, pois em seis dimensões (Empowerment, Suporte, Responsabilidade, Autenticidade, Humildade e Mordomia) foram constatadas concordâncias parciais, enquanto nas outras duas (Perdão e a Coragem) os respondentes não concordaram e nem discordaram. Dentre as dimensões a que teve maior concordância foi a responsabilidade, seguida do empowerment e da mordomia. A dimensão com menor concordância foi o perdão, seguido da coragem.

Palavras-chave: Liderança; Liderança servidora; Cooperativismo de crédito; Sistema Cooperativo do Brasil (SICOOB)



Abstract

The objective of this study was to identify whether the foundations of servant leadership are present in SICOOB cooperatives, from the perspective of their subordinates. The methodology used is descriptive and quantitative, seeking, through the validated SLS model developed by Van Dierendonck and Nuijten (2011), to measure the eight essential dimensions of servant leadership. Given a sample of 33 subordinate respondents, a questionnaire adapted by Florêncio (2021) was applied for data collection. Data analysis was performed based on the treatment of statistical data, with the mean as a measure of central tendency and the standard deviation as a measure of dispersion. The data indicate that the leaders of SICOOB cooperatives partially present characteristics of servant leadership, as in six dimensions (Empowerment, Support, Responsibility, Authenticity, Humility and Stewardship) partial agreements were found, while in the other two (Forgiveness and Courage) the respondents neither agreed nor disagreed. Among the dimensions, the one with the greatest agreement was responsibility, followed by empowerment and stewardship. The dimension with the least agreement was forgiveness, followed by courage.

Keywords: Leadership; Servant leadership; Credit cooperatives; Brazilian Cooperative System (SICOOB)

1. Introdução

Em um cenário cada vez mais competitivo e desafiador, a atuação de líderes está diretamente ligada ao sucesso dos negócios. Liderança é um tema bastante estudado (Bergamini, 1994; Maximiano, 2000; Robbins, 2005; Yukl, 2013; Northouse, 2013), e que necessita de constantes atualizações, visto que o capital humano é o principal recurso das organizações. No entanto, em um mundo dinâmico e diverso, se torna um grande desafio liderar pessoas.

A habilidade de liderar vem sendo discutida em novas dimensões, como as morais, emocionais e comportamentais. Neste contexto, novos modelos de lideranças vêm sendo



abordados pela literatura, como por exemplo a liderança servidora, que causa certa ruptura no conceito tradicional de liderança ao sugerir que o líder deve servir seus comandados, e não ser servido (Van Dierendonck, 2011).

O conceito do cooperativismo apresenta uma conexão interessante com a ideia da liderança servidora, motivo pelo qual este estudo visa contribuir em relação ao tema, buscando através de pesquisa empírica quantitativa via questionário, verificar se os fundamentos da liderança servidora são observados nas cooperativas de crédito estudadas.

Ressalta-se que as cooperativas de crédito ocupam relevante parcela das instituições financeiras no Brasil, e possuem características peculiares por não terem fins lucrativos. Elas podem ser entendidas como organizações coletivas que possuem como objetivo valorizar o relacionamento e oferecer soluções financeiras para agregar renda e melhorar a qualidade de vida dos associados e da sociedade como um todo (OCB, 2024).

Segundo a Aliança Cooperativa Internacional (ACI, 2024), desde a criação da primeira cooperativa em 1844 no interior da Inglaterra, vários fundamentos do cooperativismo ainda são vigentes até hoje. De acordo com a ACI, o cooperativismo possui sete princípios: adesão livre e voluntária; gestão democrática; participação econômica; autonomia e independência, educação, formação e informação; intercooperação; e interesse pela comunidade.

Este estudo aborda o tema liderança no contexto das cooperativas de crédito do Sistema de Cooperativas Financeiras do Brasil (SICOOB), dando ênfase ao estilo de liderança servidora e suas características no ambiente cooperativo, visando responder à seguinte questão: Nas cooperativas estudadas se encontram os fundamentos da liderança servidora?

O objetivo deste estudo é identificar se os fundamentos da liderança servidora estão presentes em cooperativas do SICOOB, na perspectiva de seus liderados. Metodologicamente, este trabalho caracteriza-se como descritivo e quantitativo. A coleta de dados se deu via questionário contendo afirmativas onde os pesquisados respondem se concordam ou não, utilizando uma escala likert. O modelo utilizado é o Servant Leadership Survey (SLS), um instrumento validado e criado por Van Dierendonck e Nuijten (2011)



para mensurar os principais elementos da liderança servidora. O questionário foi traduzido para o português e apresenta afirmativas elaboradas de acordo com os princípios da liderança servidora, com objetivo de identificar se determinada cooperativa apresenta ou não os fundamentos deste tipo de liderança.

Este estudo pode contribuir para as cooperativas no sentido de ajudar a demonstrar se as características da liderança servidora se encontram presentes nos seus modelos atuais de gestão na visão dos liderados. Pode contribuir, também para a sociedade ao demonstrar a importância de se ter uma gestão mais ética e com foco nas pessoas, na qual o fenômeno da liderança servidora é de fundamental importância na construção desse novo modelo organizacional de liderança. Para a academia, este estudo visa contribuir com os dados e resultados da pesquisa, visto que o tema ainda é pouco explorado.

2. Cooperativismo de Crédito

De acordo com a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB, 2024), o cooperativismo começou em 1844, no interior da Inglaterra, quando um grupo insatisfeito com os altos preços de itens básicos, reuniu e montou seu próprio armazém, no qual se compravam alimentos em grande escala com preços mais acessíveis e dividiam igualitariamente entre os membros. Nesta cooperativa denominada “Sociedade dos Probos de Rochdale”, já se encontravam os princípios morais como a honestidade, a solidariedade, a equidade e a transparência, até hoje conhecidos como base do cooperativismo.

Em 1895, surge a Aliança Cooperativa Internacional (ACI) com o objetivo de fortalecer e representar as cooperativas no mundo. A ACI definiu os sete pilares do cooperativismo: adesão livre e voluntária; gestão democrática; participação econômica; autonomia e independência, educação, formação e informação; intercooperação; e interesse pela comunidade (OCB, 2024).

No Brasil, o cooperativismo teve seu início em Minas Gerais no ano de 1889 com a criação da Cooperativa Econômica dos Funcionários Públicos de Ouro Preto, com foco em consumo de produtos agrícolas. Posteriormente, no ano de 1969, foi criada a



Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), com objetivo de representar e fortalecer o segmento nacionalmente (OCB, 2024).

Segundo a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB, 2024), o cooperativismo é uma filosofia de vida, que busca tornar o mundo um lugar mais justo através da união dos desenvolvimentos econômico e social. A reunião de pessoas com os mesmos objetivos em cooperativas nas quais todas são donas do próprio negócio inicia um ciclo que gera ganhos não só individuais ou para o grupo, mas também para a sociedade como um todo (OCB, 2024).

Existem atualmente no Brasil sete ramos do cooperativismo de acordo com a OCB (2024): agropecuário, consumo, crédito, infraestrutura, saúde, transporte e trabalho/produção de bens e serviços. Este estudo tem como foco as cooperativas de crédito, mais especificamente o Sistema de Cooperativas Financeiras do Brasil (SICOOB), no qual a pesquisa foi desenvolvida.

A primeira cooperativa de crédito do Brasil foi a Sicredi Pioneira, que nasceu em 1902 na cidade de Nova Petrópolis/RS com objetivo de dar melhor qualidade de vida aos moradores que não contavam com nenhuma instituição bancária (OCB, 2024). De acordo com o Banco Central do Brasil (BCB, 2024), o cooperativismo de crédito pode ser definido como uma instituição financeira sem fins lucrativos com objetivo de fornecer serviços financeiros com exclusividade a seus associados. Nas cooperativas de crédito os usuários são donos e clientes, o que os fazem terem direitos em parte do lucro através das sobras, mas por outro lado, terem responsabilidades em eventuais perdas (BCB, 2024).

Segundo informações divulgadas pelo SICOOB (2024), o Sistema de Cooperativas de Crédito do Brasil tem sua semente em 1996, quando onze representantes de cooperativas centrais de crédito criaram o Banco Cooperativo do Brasil (BANCOOB). A ideia era ter um banco próprio para criação de produtos e serviços, sem depender da contratação através de bancos convencionais. No ano de 2021, o BANCOOB passou a se chamar Banco SICOOB, atualmente responsável por 352 cooperativas no Brasil (SICOOB, 2024).

O SICOOB é organizado em três níveis operacionais. As cooperativas singulares são entidades com atuação local, enquanto as centrais são de nível regional e promovem a



integração sistêmica das singulares filiadas, coordenando e lhes oferecendo apoio. O terceiro nível é o CCS (Centro Cooperativo Sicoob), com objetivo de representar institucionalmente o sistema. O Sicoob tem grande representatividade no Brasil, com mais de 7,7 milhões de cooperados, atuando em 2.382 municípios (SICOOB, 2024).

2.1 Liderança e Liderança Servidora

A definição de liderança é bastante complexa e difusa, visto que cada um tende a conceituá-la com base em uma perspectiva individual, buscando os aspectos que mais fazem sentido em relação ao seu ponto de vista (Bergamini, 1994).

Nesse sentido, Maximiano (2000), a define como uma função, papel, tarefa ou responsabilidade que qualquer pessoa exerce, quando é responsável pelo desempenho de um grupo. Enquanto que, para Robbins (2005), liderar consiste na capacidade que uma pessoa tem de influenciar um grupo em busca de alcançar suas metas. Já para Kouzes e Posner (2012) liderança pode ser definida como um relacionamento entre líderes e seguidores que visa obter sucesso através da capacidade do líder de construir e manter esta relação, estimulando os liderados a fazerem dos seus desafios oportunidades de sucesso.

A evolução histórica da liderança, segundo Robbins (2005), passa por quatro grandes etapas. Até o fim da década de 1940 a teoria dominante era a teoria dos traços. Logo após surgiu a teoria comportamental, que foi dominante até o final da década de 60. Em seguida surgiu a teoria contingencial que foi a mais popular até os anos 80. A partir dos anos 80, ganharam destaque as abordagens contemporâneas, também conhecidas como nova liderança. Esta nova perspectiva engloba traços da liderança carismática, transacional e transformacional.

Segundo Van Dierendonck (2011), neste contexto, uma nova visão de liderança surge. As preocupações sociais, a busca por gestores mais éticos e o bem-estar dos colaboradores começam a ser essenciais para o sucesso nas organizações. Aparece o conceito da liderança servidora, que destaca a importância do comportamento prestativo e ético dos líderes com seus colaboradores.



Van Dierendonck (2011) afirma que a obra *The Servant as Leader* (O Servo como Líder) de Robert K. Greenleaf do ano de 1977 foi pioneira em abordar às ideias da liderança servidora. Para o autor existem seis características principais presentes em líderes servidores: capacitar e desenvolver pessoas, ser humilde, ter autenticidade, entender as pessoas como elas são, direcionar seus liderados e administrar em prol do coletivo.

Segundo Van Dierendonck (2011), apesar de implantar a ideia da liderança servidora, Greenleaf não conseguiu chegar a uma definição objetiva da liderança servidora, o que acabou levando a muitas interpretações sobre o tema e uma consequente abrangência de pesquisas com distintas definições e medidas.

De acordo com Page e Wong (2000), líderes servidores são aqueles que estão direcionados para os valores e o caráter. Os autores mencionam que o propósito do líder servidor é servir os seus seguidores, contribuindo com o desenvolvimento pessoal e profissional de todos, o que leva a uma maior motivação para realizar suas tarefas e alcançar os objetivos comuns. O líder que possui uma visão voltada para o grupo consegue desenvolver equipes multifuncionais, que irão pensar e agir em conjunto, ampliando as possibilidades na busca dos resultados.

Para Van Dierendonck (2011) a liderança servidora se encontra presente nos líderes que conseguem conciliar a sua motivação para liderar com a necessidade de servir seus comandados. Além disso, o autor destaca a conotação negativa que a palavra “servidor” pode gerar, remetendo à passividade e ao fato de estar relacionada com a condição de servos e escravos.

Em organizações que praticam a liderança servidora, segundo Northouse (2013), os líderes não utilizam do seu poder para dominar os comandados, mas sim usam esse poder com foco em um crescimento coletivo. Segundo o autor, existem três fatores que impactam no modelo da liderança servidora: o contexto e a cultura, atributos do líder e a receptividade do seguidor.

Van Dierendock (2011) cita que diversos modelos foram propostos por pesquisadores para mensurar a liderança servidora nas organizações. Neste estudo, utilizou-se o modelo *Servant Leadership Survey* (SLS), um instrumento validado e confiável criado



por Van Dierendonck e Nuijten (2011) para mensurar os principais elementos da liderança servidora. O SLS foi criado com o objetivo de suprir deficiências de estudos anteriores, concentrando na relação entre líder e seguidor e medida a partir da visão do liderado. O foco era que o questionário abordasse os principais aspectos da liderança servidora, fosse de fácil aplicação e psicometricamente válida e confiável (Van Dierendock; Nuijten, 2011).

O instrumento SLS aborda trinta itens, subdivididos em oito dimensões: *empowerment*, suporte, responsabilidade, perdão, coragem, autenticidade, humildade e mordomia. *Empowerment* está ligada a promoção de proatividade e autoconfiança nos seguidores, levando a uma sensação de poder individual. Suporte é uma medida em que o líder se coloca em segundo plano quando a tarefa é executada, oferecendo apoio e os créditos para a equipe e não para si. A medida da responsabilidade demonstra a confiança do líder no grupo ao repassar responsabilidade a quem executa. A dimensão do perdão demonstra a habilidade do líder em ter empatia com sua equipe, não guardando rancores.

A coragem é uma medida que busca entender se os líderes são criativos e inovadores, características importantes na diferenciação dos líderes servidores. A autenticidade mede quanto o líder é verdadeiro e o quanto ele se comporta de maneira convergente com seus objetivos. Já a humildade busca mensurar se o líder reconhece suas limitações e aceita contribuição dos outros para superá-las. Hunter (2006) já enfatizava que a humildade está relacionada com a capacidade de manter o foco, ouvir, aceitar críticas e conselhos como oportunidade de melhor servir os liderados. Por fim, a mordomia é uma medida essencial para a liderança servidora, pois busca medir o grau de responsabilidade do líder com a organização e com o bem comum (Van Dierendock; Nuijten, 2011). Na próxima seção são descritos a metodologia do estudo, bem como o modelo SLS utilizado.

3. Metodologia

Nesta seção, são tratadas as questões concernentes à pesquisa quanto a abordagem, aos meios e aos fins, como também as unidades de observação, de análise, os sujeitos de pesquisa e as técnicas de coleta e análise de dados. Esta pesquisa possui abordagem



quantitativa, visto que o dados adquiridos via questionário são quantificados por meios estatísticos (médias e nível de dispersão dos respondentes) (Oliveira, 2011). Quanto aos meios, a pesquisa pode ser classificada como pesquisa de campo, pois foi realizada via questionário em diversas cooperativas do SICOOB e, quanto aos fins, classifica-se como descritiva, visto que permite a compreensão das diferentes características que envolvem o fenômeno a ser estudado, no que tange à Liderança Servidora (Oliveira, 2011).

Considerou-se como população desta pesquisa liderados com vínculo empregatício ativo em cooperativas segmentadas e de livre admissão do SICOOB no Estado de Minas Gerais. Obteve-se uma amostra de 33 respondentes.

O procedimento para a coleta dos dados foi do tipo *survey*, com abordagem direta de um grupo de pessoas, das quais solicitou-se, via questionário, informações sobre o tema estudado e, posteriormente, por análise quantitativa, obter os resultados dos dados coletados (Gil, 2008).

O instrumento utilizado foi o *Servant Leadership Survey* (SLS) questionário validado de (Van Dierendock; Nuijten, 2011). O questionário possui 30 questões, subdivididas em oito dimensões de mensuração, que são: *empowerment*, suporte, responsabilidade, perdão, coragem, autenticidade, humildade e mordomia. Cada questão se refere a uma das dimensões, e a união de questões respondidas sobre a mesma dimensão foram tratadas estatisticamente através da média. O questionário utilizado foi adaptado, sendo traduzido para o português e incluída uma escala tipo *likert* de 1 a 5. O modelo de questionário utilizado foi adaptado e traduzido por Florêncio (2021).

O questionário foi separado em três partes: orientações; preenchimento de dados demográficos; trinta questões sobre o grau de concordância do comportamento do líder. Nas questões, os respondentes devem indicar uma ação, avaliada em uma escala da seguinte maneira: (1) discorda totalmente; (2) discorda parcialmente; (3) não concorda nem discorda; (4) concorda parcialmente; (5) concorda totalmente (Florêncio, 2021).

Para o tratamento dos dados foram utilizadas técnicas estatísticas, tendo a média como medida de tendência central e o desvio padrão como parâmetro de dispersão identificados em cada uma das oito dimensões do SLS. Na análise dos dados, quanto mais



próximo de 5 (concorda totalmente) estiver a média das respostas, mais se pode afirmar que a dimensão da liderança servidora estará presente nas cooperativas do SICOOB. Por outro lado, quanto mais próximo de 1 (discorda totalmente), estiver a média das respostas, menos aquela dimensão estará presente nas cooperativas pesquisadas. Além da média, foi calculado o desvio padrão como medida de dispersão, com o intuito de identificar o grau de variação das respostas, ou seja, quanto menor o desvio padrão, maior será a concordância entre os participantes.

Utilizou-se o excel para a criação dos quadros de respostas e resultados de cada uma das dimensões, buscando verificar se cada uma delas podem ou não serem encontradas nas cooperativas estudadas.

4. Apresentação e Análise dos Resultados

A amostra desta pesquisa foi composta por 33 respondentes do Estado de Minas Gerais, destes, 57% são do sexo feminino e 43% do sexo masculino. Em relação à faixa etária, 39% dos respondentes tem idade entre 26 a 35 anos; 24% tem idade acima de 50 anos; 15% possuem idade entre 36 a 40 anos; 12% tem idade entre 41 a 45 anos; 6% possuem idade entre 46 a 50 anos; 3% restantes possuem idade até 25 anos. Quanto ao tempo de empresa, 67% possuem acima de 5 anos, 15% possuem de 1 a 2 anos; 6% possuem até 1 ano; 6% de 4 a 5 anos; 3% de 2 a 3 anos e por fim 3% de 3 a 4 anos. Dos respondentes 60,6% estão alocados em cooperativas segmentadas, e 39,4% estão em cooperativas de livre admissão.

A seguir, são apresentadas as análises de cada uma das dimensões do Servant Leadership Survey (SLS) quanto ao nível de concordância dos respondentes em relação às características da liderança servidora.

4.1 Empowerment

A primeira dimensão analisada foi o *empowerment* que destaca a importância do líder em repassar o controle para os liderados, possibilitando-os de se capacitarem melhor



e crescerem na busca dos seus objetivos (Van Dierendock; Nuijten, 2011). Como resultados obtidos verifica-se no quadro 1 que a média geral do nível de concordância ficou em 4,24, o que indica que os respondentes concordaram parcialmente que esta dimensão está presente nos líderes. O desvio padrão resultante foi de 0,16, indicando a segunda maior dispersão das respostas referentes às dimensões.

Quadro 1 – Medidas de Concordância da dimensão *Empowerment*

Itens	Nível de concordância	
	Média	Desvio Padrão
1. Meu líder me dá informações que preciso para fazer bem o meu trabalho.	4,30	0,95
2. Meu líder me incentiva a usar meus talentos.	4,36	0,99
3. O líder ajuda o subordinado a se desenvolver profissionalmente.	4,24	0,97
4. Meu líder incentiva sua equipe a apresentar novas ideias	4,06	1,25
12. Meu líder me dá autoridade para tomar decisões que tornam o trabalho mais fácil para mim.	4,33	0,85
20. Meu líder me permite resolver problemas sozinho, ao invés de apenas me dizer o que fazer	4,24	0,87
27. Meu líder me oferece muitas oportunidades de aprender novas habilidades.	4,12	1,24
Média total / desvio padrão total	4,24	0,16

Fonte: Dados da pesquisa

Ao analisar os itens do quadro 1, pode-se verificar que a maior concordância foi na afirmativa que o líder incentiva o entrevistado a usar os seus talentos, seguido das afirmativas que o líder dá autoridade ao liderado para tomar decisões que facilitam o seu trabalho e que o líder disponibiliza informações necessários para o entrevistado fazer bem seu trabalho. As duas afirmativas que apresentaram menores concordâncias foram que o líder incentiva a equipe a apresentar novas ideias e que o líder oferece oportunidades de aprender novas habilidades.

De acordo com Van Dierondock (2011), a dimensão do empowerment tem um caráter motivacional, buscando promover proatividade e autoconfiança dos liderados. Verificou-se que nas respostas obtidas na pesquisa, houve concordância maior em relação ao incentivo do talento e na autonomia de tomada de decisões, porém houve menor concordância referente ao incentivo dos líderes para que os liderados apresentem novas ideias e na oportunidade de buscar novas habilidades.



4.2 Suporte

A dimensão do suporte demonstra o nível de interesse do líder em colocar seus liderados em primeiro lugar quando tarefas são executadas (Van Dierendock; Nuijten, 2011). Como resultados obtidos observa-se no quadro 2 que a média geral do nível de concordância ficou em 3,78, o que indica que os respondentes concordaram parcialmente que esta dimensão está presente nos líderes, porém vale ressaltar que esta dimensão teve concordância bem menor quando comparada com a anterior. O desvio padrão resultante foi de 0,09, indicando a menor dispersão das respostas quando comparada à anterior.

Quadro 2 – Medidas de Concordância da dimensão Suporte

Itens	Nível de concordância	
	Média	Desvio Padrão
5. Meu líder se mantém em segundo plano e dá crédito aos outros	3,76	1,54
13. Meu líder não está buscando reconhecimento ou recompensas pelas coisas que ele faz pelos outros	3,79	1,17
21. Meu líder parece gostar mais do sucesso de seus colegas do que do seu próprio	3,48	1,35
Média total / desvio padrão total	3,78	0,09

Fonte: Dados da pesquisa

No quadro 2 observou-se que todas as afirmativas apresentaram média inferior a 4, demonstrando que a dimensão do suporte de uma maneira geral não foi muito observada pelos liderados. Destacou-se negativamente a afirmação que o líder parece gostar mais do sucesso de seus colegas do que do seu próprio, mostrando que os respondentes não acreditam muito na presença desta característica citada por Van Dierendonck (2011) de que os líderes se colocam em segundo plano principalmente quando uma tarefa é concluída com sucesso.

4.3 Responsabilidade

A dimensão da responsabilidade revela o nível de interesse do líder em compartilhar responsabilidades com seus liderados (Van Dierendock; Nuijten, 2011). A dimensão da responsabilidade revela o nível de interesse do líder em compartilhar responsabilidades com seus liderados (Van Dierendock; Nuijten, 2011). Como resultados obtidos observa-se no quadro 3 que a média geral do nível de concordância ficou em 4,40, o que indica que apesar



dos respondentes concordarem parcialmente que esta dimensão está presente nos líderes, foi a que apresentou o maior índice de concordância e obteve o menor índice de dispersão, verificado no desvio padrão obtido de 0,03.

Quadro 3 – Medidas de Concordância da dimensão Responsabilidade

Itens	Nível de concordância	
	Média	Desvio Padrão
6.Meu líder me responsabiliza pelo trabalho que realizo.	4,36	0,86
14.Meu líder considera que sou responsável pelo meu desempenho	4,48	0,80
22.Meu líder considera a mim e a meus colegas responsáveis pela maneira como lidamos com o trabalho	4,36	0,82
Média total / desvio padrão total	4,40	0,03

Fonte: Dados da pesquisa

O quadro 3 sugere uma proximidade das respostas na percepção dos entrevistados, dando pequeno destaque positivo para a afirmação de que o líder considera que o liderado é responsável pelo seu desempenho. Observa-se que os respondentes de maneira geral concordaram bem com as afirmativas, demonstrando que percebem que seus líderes dividem bem as responsabilidades. De acordo com Van Dierendonck (2011), é fundamental que além de dividir responsabilidades, os líderes também deleguem autoridade ao grupo, com intuito de formar um time competente, autônomo e aplicado.

4.4 Perdão

A dimensão do perdão revela o nível de empatia do líder e sua capacidade de perdoar e entender as diferenças e imperfeições dos liderados (Van Dierendock; Nuijten, 2011). Vale ressaltar que esta é a única dimensão na qual os resultados obtidos devem ser considerados invertidos, visto que quanto mais perto de 1, maior o nível de concordância, e quanto mais próximo de 5, menor a concordância com a presença da dimensão. Como resultados obtidos observa-se no quadro 4 que a média geral do nível de concordância ficou em 2,74, o que indica que os respondentes não concordam nem discordam. Mesmo contabilizando de maneira inversa, a proximidade do 3 revela o resultado de abstenção por parte dos respondentes. Vale destacar que o índice de dispersão ficou em 0,10, mostrando um valor intermediário quando comparado às outras dimensões.



Quadro 4 – Medidas de Concordância da dimensão Perdão

Itens	Nível de concordância	
	Média	Desvio Padrão
7. Meu líder continua criticando as pessoas pelos erros que cometeram em seu trabalho	2,09	1,35
15. Meu líder mantém uma atitude dura em relação às pessoas que o ofenderam no trabalho	2,85	1,42
23. Meu líder acha difícil esquecer coisas que deram errado no passado	3,27	1,23
Média total / desvio padrão total	2,74	0,10

Fonte: Dados da pesquisa

O quadro 4 revela uma diferença significativa entre as afirmativas mostrando que os entrevistados apresentaram maior concordância com a afirmativa de que o líder acha difícil esquecer coisas que deram errado anteriormente. Se destacou como menor concordância a afirmativa de que o líder continua criticando as pessoas pelos erros que cometeram no trabalho. Percebe-se que foi bem mais representativo dentre os respondentes a concordância de que o líder tem dificuldade em esquecer fatos passados. De acordo com Hunter (2006), o perdão é umas das aptidões mais importantes, pois além de não guardar mágoas, perdoar significa aceitar as imperfeições dos outros.

4.5 Coragem

A dimensão da coragem está relacionada com a capacidade do líder em assumir riscos ao tomar decisões (Van Dierendock; Nuijten, 2011).

Como resultados obtidos observa-se no quadro 5 que a média geral do nível de concordância ficou em 3,44, o que indica que os respondentes não concordam nem discordam que esta dimensão está presente nos líderes, porém vale destacar que o valor apurado está mais próximo de uma concordância parcial do que de uma não concordância parcial.

Verifica-se um desvio padrão de 0,28, o que chama à atenção por ser o maior entre as dimensões, revelando uma maior dispersão entre as respostas dos pesquisados.



Quadro 5 – Medidas de Concordância da dimensão Coragem

Itens	Nível de concordância	
	Média	Desvio Padrão
8. Meu líder corre riscos mesmo quando não tem certeza do apoio dos seus possíveis superiores	3,15	1,58
16. Meu líder assume riscos e faz o que precisa ser feito em sua opinião	3,73	1,18
Média total / desvio padrão total	3,44	0,28

Fonte: Dados da pesquisa

O quadro 5 apresenta significativa diferença entre as duas afirmativas, demonstrando maior concordância na afirmativa de que o líder assume riscos e faz o que precisa ser feito na sua opinião. Já a afirmativa de que o líder corre riscos mesmo quando não tem certeza do apoio dos seus superiores ficou bem próximo da abstenção (não concorda nem discorda). De acordo com Van Dierendonck (2011) a coragem está ligada a um comportamento proativo no qual o líder assume riscos para antecipar decisões de acordo com sua intuição. Nas afirmativas, verificamos a concordância maior em relação ao líder assumir os riscos, porém menor concordância quando o líder fica em dúvida em relação ao apoio dos seus superiores.

4.6 Autenticidade

A dimensão da autenticidade está ligada à habilidade do líder em ser leal e verdadeiro com seus liderados. (Van Dierendock; Nuijten, 2011). Como resultados obtidos observa-se no quadro 6 que a média geral do nível de concordância ficou em 3,59, o que indica que os respondentes concordam parcialmente que esta dimensão está presente nos líderes. Em relação ao índice de dispersão foi a dimensão que apresentou o menor desvio padrão de 0,08, demonstrando a maior equilíbrio entre os respondentes.



Quadro 6 – Medidas de Concordância da dimensão Autenticidade

Itens	Nível de concordância	
	Média	Desvio Padrão
9. Meu líder é aberto sobre suas limitações e fraquezas	3,33	1,27
17. Meu líder costuma ficar comovido com as coisas que vê acontecendo ao seu redor	3,73	1,13
24. Meu líder está preparado para expressar seus sentimentos, mesmo que isso possa ter consequências indesejáveis	3,55	1,18
28. Meu líder mostra seus verdadeiros sentimentos para sua equipe	3,76	1,30
Média total / desvio padrão total	3,59	0,08

Fonte: Dados da pesquisa

O quadro 6 mostra que as maiores concordâncias foram com as frases de que o líder mostra seus sentimentos para a equipe e costuma ficar comovido com o que ocorre ao seu redor.

A menor concordância foi com a afirmativa de que o líder está aberto para suas limitações e fraquezas. Observa-se que os respondentes tiveram maior concordância em relação ao seus líderes interagirem com seus liderados e de acordo com Northouse (2013) é através dessa interação que emerge a dimensão da autenticidade. Por outro lado, o fato da baixa concordância em relação ao reconhecimento das suas próprias fraquezas do líder, mostra uma menor concordância geral da dimensão analisada, visto que segundo Northouse (2013) a autenticidade visa exatamente medir o quanto o líder é verdadeiro com si mesmo.

4.7 Humildade

A dimensão da humildade está ligada à capacidade do líder em reconhecer que não sabem de todas as coisas, admitindo as suas limitações (Van Dierendock; Nuijten, 2011). Como resultados obtidos observa-se no quadro 7 que a média geral do nível de concordância ficou em 3,94 o que indica que os respondentes concordam parcialmente que esta dimensão está presente nos líderes. Em relação ao índice de dispersão o valor foi de 0,15 entre os respondentes.



Quadro 7 – Medidas de Concordância da dimensão Humildade

Itens	Nível de concordância	
	Média	Desvio Padrão
10. Meu líder aprende com as críticas	3,67	1,29
18. Meu líder tenta aprender com as críticas que recebe do seu superior	4,06	1,20
25. Meu líder admite seus erros ao seu superior	3,85	1,23
29. Meu líder aprende com as diferentes visões e opiniões dos outros	4,15	0,91
30. Se as pessoas expressam críticas, meu líder tenta aprender com elas	3,97	1,05
Média total / desvio padrão total	3,94	0,15

Fonte: Dados da pesquisa

O quadro 7 revela uma maior concordância nas afirmativas de que o líder aprende com visões e opiniões de outras pessoas e tenta aprender com as críticas que recebe dos seus superiores. A menor concordância foi com a afirmativa que o líder aprende com as críticas e de que admite erros aos superiores.

De acordo com Hunter (2006), a humildade dos líderes é a capacidade de manter o foco nos outros, ouvindo com boa vontade os liderados e aceitando críticas e conselhos como oportunidade de melhor servir o seu grupo.

4.8 Mordomia

A dimensão da mordomia está relacionada com a capacidade do líder de trabalhar em equipe e da sua responsabilidade social (Van Dierendock; Nuijten, 2011). Como resultados obtidos observa-se no quadro 8 que a média geral do nível de concordância ficou em 4,22 o que indica que os respondentes concordam parcialmente que esta dimensão está presente nos líderes. Em relação ao índice de dispersão o valor foi de 0,10 entre os respondentes.

Quadro 8 – Medidas de Concordância da dimensão Mordomia

Itens	Nível de concordância	
	Média	Desvio Padrão
11. Meu líder enfatiza a importância de focar no bem do todo	4,18	1,07
19. Meu líder tem uma visão de longo prazo	4,33	0,99
26. Meu líder enfatiza a responsabilidade social do nosso trabalho	4,15	0,87
Média total / desvio padrão total	4,22	0,10

Fonte: Dados da pesquisa



O quadro 8 mostra que a afirmativa que o líder tem uma visão de longo prazo apresentou maior concordância entre os entrevistados, enquanto as outras afirmativas de que o líder enfatiza a importância de focar no bem do todo e na responsabilidade do trabalho apresentaram menor concordância. Na visão de Van Dierendonck (2011) trabalhando em equipe e tendo responsabilidade social, o líder servidor dá exemplos e incentiva seus liderados a trabalharem por um bem comum.

O quadro 9 apresenta o resumo dos resultados obtidos em cada uma das oito dimensões do SLS.

Quadro 9 - Resumo das medias de concordância

Dimensões	Nível de concordância	
	Média	Desvio Padrão
<i>Empowerment</i>	4,24	0,16
Suporte	3,78	0,09
Responsabilidade	4,40	0,03
Perdão	2,74	0,10
Coragem	3,44	0,28
Autenticidade	3,59	0,08
Humildade	3,94	0,15
Mordomia	4,22	0,10

Fonte: Dados da pesquisa

O estudo revelou que seis dimensões (*Empowerment*, Suporte, Responsabilidade, Autenticidade, Humildade e Mordomia) tiveram concordância parcial dos respondentes, destacando-se que as dimensões Responsabilidade, *Empowerment* e Mordomia obtiveram concordância maior com resultados acima de 4,2. As outras duas dimensões (Perdão e a Coragem) obtiveram uma abstenção por parte dos respondentes, ficando mais próximo do 3 (não concordam nem discordam).

5. Considerações Finais

Diante dos resultados obtidos, percebe-se que os líderes das cooperativas do SICOOB possuem parcialmente características da liderança servidora, visto que em seis dimensões (*Empowerment*, Suporte, Responsabilidade, Autenticidade, Humildade e Mordomia) foram constatadas concordâncias parciais, enquanto nas outras duas (Perdão e



a Coragem) os respondentes não concordaram e nem discordaram. Dentre as dimensões a que se destacou com maior concordância foi a responsabilidade, seguida do *empowerment* e da mordomia. A dimensão que apresentou menor concordância foi o perdão, seguido da coragem.

A partir destes resultados, observou-se que mesmo com muita convergência entre os conceitos de liderança servidora e os princípios do cooperativismo, a coleta de dados da amostra estudada revelou de maneira geral apenas concordâncias parciais das dimensões da liderança servidora nos líderes do SICOOB, o que sugere que ainda existe um caminho a ser seguido pelos líderes das cooperativas em busca de maior ênfase ao comportamento prestativo e de servir os seus liderados.

Como limitações do estudo pode-se dizer que o tamanho da amostra possui pequena representatividade em relação à população de liderados das cooperativas do sistema SICOOB do Estado de Minas Gerais. Outra limitação que vale ser destacada é que a pesquisa foi realizada somente em cooperativas de Minas Gerais, não sendo possível coletar dados de todo o Brasil.

Por se tratar de um tema complexo e difuso, a liderança pode ser entendida como um fenômeno que necessita de constantes estudos e evoluções. Para futuros estudos referentes ao tema liderança servidora, sugere-se a aplicação do questionário SLS de Van Dierendonck e Nuijten (2011) em mais cooperativas de crédito e de outros segmentos, além de estudos regionalizados por outros estados do Brasil no intuito de identificar a evolução dos conceitos dos líderes servidores em mais organizações.

Referências

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **O que é Cooperativa de Crédito?** Disponível em <https://.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/cooperativacredito>. Acesso em 22 jan 2024.

BERGAMINI, C. W. Liderança: a administração do sentido. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 34, n. 3, p. 102-114, mai/jun. 1994.



FLORENCIO JÚNIOR, L. S. **As características da liderança servidora pela perspectiva dos liderados**. 2021. Trabalho de Conclusão de Curso.

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. 6.ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

KOUZES, J. M.; POSNER, B. Z. **LPI: Leadership Practices Inventory: Development Planner**. John Wiley & Sons, 2012.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 5 ed. revisada e ampl. São Paulo: Atlas, 2000.

NORTHOUSE, P. G. **Leadership: theory and practice**. 6th ed. California, London, New Delhi, Singapore: SAGE Publications, Inc. 2013.

OCB - Organização das Cooperativas Brasileiras. **O que é cooperativismo?** 2024. Disponível em: <https://www.somoscooperativismo-ac.coop.br/o-sistema-ocb/>. Acesso em: 30 jan 2024.

OLIVEIRA, M. M. **Como fazer projetos, relatórios, monografias, dissertações e teses**. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

PAGE, D.; WONG, P. T. P. A conceptual framework for measuring servant leadership. In: ADJIBOLOOSO, S. (Ed.), **The human factor in shaping the course of history and development**. American University Press, 2000.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SICOOB. **O que é cooperativismo?** 2024. Disponível em: <https://www.sicoob.com.br/web/sicoob/sistema-sicoob>. Acesso em: 30 de janeiro de 2024.

VAN DIERENDONCK, D. Servant Leadership: A Review and Synthesis. **Journal of Management**, v. 37, n. 4, p. 1228-1261, 2011.

VAN DIERENDONCK, D; NUIJTEN, I. The Servant Leadership Survey: Development and Validation of a Multidimensional Measure. **Journal of Business and Psychology**, v. 26 (3), p.249-267, 2011.

YUKL, G. A. **Leadership in Organization**. 8th ed. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2013.