

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS  
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

**LIDERANÇA SERVIDORA INFLUENCIA NO ENGAJAMENTO E O  
AUMENTO DA PERFORMANCE ORGANIZACIONAL**

DISSERTAÇÃO APRESENTADA À ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO  
PÚBLICA E DE EMPRESAS PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE

**RÔMULO CALAZAS DOS SANTOS**  
Rio de Janeiro - 2021

Santos, Rômulo Calazas dos

Liderança servidora influencia no engajamento e o aumento da performance organizacional / Rômulo Calazas dos Santos. – 2021.

f.

Dissertação (mestrado) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa.

Orientador: Marco Túlio Fundão Zanini.

Inclui bibliografia.

1. Liderança. 2. Cultura organizacional. 3. Comprometimento Organizacional. 4. Desempenho. 5. Serviços farmacêuticos I. Zanini, Marco Túlio Fundão. II. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa. III. Título.

CDD – 658.3

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS  
MESTRADO PROFISSIONAL EXECUTIVO EM GESTÃO EMPRESARIAL  
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS**

**RÔMULO CALAZAS DOS SANTOS**

**“LIDERANÇA SERVIDORA INFLUÊNCIA NO ENGAJAMENTO E O AUMENTO DA PERFORMANCE ORGANIZACIONAL”.**

**DISSERTAÇÃO APRESENTADO(A) AO CURSO DE MESTRADO PROFISSIONAL EXECUTIVO EM GESTÃO EMPRESARIAL PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE(A) EM ADMINISTRAÇÃO.**

**DATA DA DEFESA: 28/05/2021**

**ASSINATURA DOS MEMBROS DA BANCA EXAMINADORA**

**PRESIDENTE DA COMISSÃO EXAMINADORA: PROFº MARCO TÚLIO FUNDÃO ZANINI**

**PROFº MARCO TÚLIO FUNDÃO ZANIN  
ORIENTADOR(A)**

**PROFº JOSÉ MAURO GONÇALVES NUNES  
MEMBRO INTERNO**

**PROFº AUGUSTO CÉSAR SILVA SALES  
MEMBRO EXTERNO**

**RIO DE JANEIRO, 28 DE MAIO DE 2021.**

---

**PROFº FLÁVIO CARVALHO DE VASCONCELOS  
DIRETOR(A)**

---

**PROFº ANTONIO DE ARAUJO FREITAS JUNIOR  
PRÓ-REITOR DE ENSINO, PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO**

## **Agradecimentos**

A **Deus**, por ter me dado saúde, fé e coragem.

A minha querida mãe **Norma Calazas**, por sempre ter me incentivado.

À minha amada esposa **Monique de Medeiros** e nosso tão querido e esperado filho **Nicolas**.

Aos meus queridos irmãos **Jefferson, Emerson, Everton e Rian**, pela referência, ajuda e palavras de incentivo.

Aos amigos e colegas da turma do MEX 2019, pelo carinho e atenção de sempre, além das nossas trocas de experiências em sala aula

A todos os participantes da pesquisa, pela grandiosa contribuição de suas respostas.

À querida **Juliana Carvalho**, pela inestimável ajuda em todos os momentos da pesquisa e da dissertação.

E por fim, ao meu orientador **Prof. Dr. Marco Tulio Zanini**, pelos ensinamentos e incentivos no decorrer da dissertação.

## Resumo

**Objetivo** – Este estudo pretende Identificar no trabalho de pesquisa como a liderança servidora e o engajamento da equipe mais a pressão por performance influência nas intenções de sair dos colaboradores na Rede de Drogarias. Além disso, pretende reconhecer a importância desta liderança para o varejo no segmento farmacêutico e podendo ser explorado para os demais utilizando como estratégia empresarial.

**Metodologia** – A pesquisa foi conduzida de forma quantitativa quanto sua natureza a partir de investigação exploratória, pois visa explicar quais fatores contribuem para a ocorrência do fenômeno estudado, ou seja, como a liderança servidora e a pressão por performance afetam a intenção de sair das organizações e com isso busca a validação das hipóteses através da utilização de dados estruturados e análises estatísticas, estudos bibliográfico e *survey* e também através livros, artigos, revistas, sites da internet e demais materiais de acesso público.

**Resultados** – A Pesquisa aponta que líderes Servidor possam influenciar positivamente o engajamento no trabalho nas organizações, ou seja, que a liderança servidora proporcione aos subordinados melhores satisfação nos seus ambientes de trabalho, através de um melhor clima de cooperação entre os membros da equipe e que o líder seja capaz de reduzir os efeitos da pressão por desempenho sobre os subordinados e a intenção de sair das organizações.

**Limitações** – Mesmo com amostra representativa e sem fazer nenhuma generalização, o estudo delimita-se a obter informações por meio on line, através da metodologia de questionário (*survey*) a pesquisa quantitativa, avaliando com variáveis certos fatores organizacionais de liderança Servidora, pressão por *Performance* e medidas de intenção de sair de uma Rede de Drogarias.

**Contribuições Práticas** – A partir desse estudos os resultados mostram que as organizações atuantes no segmento do varejo farmacêutico podem adaptar a sua estratégia organizacional a liderança servidora, desenhando um modelo de capacitação na força de venda estimulando o engajamento da equipe de trabalho sua performance com o foco no resultados.

**Contribuições Sociais** – De acordo com o IBGE, são 33 milhões de trabalhadores com carteira assinada no país. O setor de comércio, organizado em atacado e varejo de mercadorias, soma 8,5 milhões de trabalhadores e emprega cerca de 26% dos trabalhadores formais brasileiros o varejo essencial que contempla segmento do varejo farmacêutico com expansão física das redes

de 6.911 em 2017 e 8.247 em 2020 com e a evolução do emprego no grande varejo entre farmacêutico e colaboradores, constituindo em um importante pilar da economia nacional.

**Originalidade** – O estudo realizado no segmento varejo farmacêutico , identifica elementos específicos como a liderança servidora influência positivamente no engajamento dos colaboradores e a redução do turnover na rede de drogarias de estudo.

**Palavras-chave** – Liderança Servidora, Engajamento de Equipe, Pressão Por Performance, Rotatividade e Varejo Farmacêutico.

**Categoria** – Dissertação de Mestrado.

## **Abstract**

**Objective** – This study intends to identify in the research work how servant leadership and team engagement plus performance pressure influence the intentions of employees to leave the drugstore chain. In addition, it intends to recognize the importance of this leadership for the retail in the pharmaceutical segment and can be exploited for others using it as a business strategy.

**Methodology** - The research was conducted quantitatively as its nature based on exploratory investigation, as it aims to explain which factors contribute to the occurrence of the phenomenon studied, that is, how servant leadership and pressure for performance affect the intention to leave organizations and with that, it seeks to validate the hypotheses through the use of structured data and statistical analysis, bibliographic and survey studies, and also through books, articles, magazines, internet sites and other publicly accessible materials.

**Results** - The Survey indicates that Servant leaders can positively influence work engagement in organizations, that is, that servant leadership provides subordinates with better satisfaction in their work environments, through a better climate of cooperation between team members and that the leader is able to reduce the effects of performance pressure on subordinates and the intention to leave organizations.

**Limitations** - Even with a representative sample and without making any generalizations, the study is limited to obtaining information through online, through the questionnaire methodology (survey) and quantitative research, evaluating with variables certain organizational factors of Servant leadership, pressure for Performance and measures of intention to leave a drugstore chain.

**Practical Contributions** – Based on these studies, the results show that organizations operating in the pharmaceutical retail segment can adapt their organizational strategy to servant leadership, designing a training model in the sales force, stimulating the engagement of the work team and its performance with a focus in the results.

**Social Contributions** – According to the IBGE, there are 33 million workers with a formal contract in the country. The trade sector, organized in wholesale and retail of goods, has 8.5 million workers and employs about 26% of Brazilian formal workers in essential retail that

includes the pharmaceutical retail segment with physical expansion of the networks of 6,911 in 2017 and 8,247 in 2020 with and the evolution of employment in large retail among pharmacists and employees, constituting an important pillar of the national economy.

**Originality** – The study carried out in the pharmaceutical retail segment identifies specific elements such as servant leadership positively influences employee engagement and reduced turnover in the study drugstore chain.

**Keywords** – Servant Leadership; Team Engagement, Performance Pressure, Turnover and Pharmaceutical Retail.

**Category** – Master Dissertation.



## Sumário

<b>1</b>	<b>Introdução.....</b>	<b>10</b>
1.1	<i>Mercado do Varejo no Brasil .....</i>	12
1.2	<i>Varejo Farmacêutico no Brasil .....</i>	14
1.3	<i>Delimitação da Pesquisa .....</i>	15
1.4	<i>Objetivo Geral.....</i>	15
1.5	<i>Objetivos Específicos.....</i>	15
1.6	<i>Justificativa .....</i>	16
1.7	<i>Resultados Esperados.....</i>	16
<b>2</b>	<b>Referencial Teórico.....</b>	<b>16</b>
2.1	<i>Liderança Servidora .....</i>	16
2.1.1	<i>Liderança Servidora e Engajamento Organizacional .....</i>	18
2.2	<i>Liderança servidora Pressão por Performance.....</i>	20
<b>3</b>	<b>Hipóteses da Pesquisa.....</b>	<b>21</b>
<b>4</b>	<b>Procedimentos Metodológico.....</b>	<b>23</b>
4.1	<i>Natureza da Pesquisa.....</i>	23
4.2	<i>Universo e Amostra.....</i>	23
4.3	<i>Coleta de Dados.....</i>	24
4.4	<i>Medida.....</i>	24
<b>5</b>	<b>Resultados.....</b>	<b>26</b>
5.1	<i>Análises Descritiva da Amostra.....</i>	26
5.2	<i>Teste de Hipóteses.....</i>	27
<b>6</b>	<b>Discussão.....</b>	<b>28</b>
<b>7</b>	<b>Limitações do Trabalho .....</b>	<b>29</b>
<b>8</b>	<b>Referências Bibliográficas.....</b>	<b>29</b>
	<b>Anexos.....</b>	<b>34</b>

## **Lista de Figuras**

<b>Figura 1 – Mudança nos hábitos dos consumidores .....</b>	<b>12</b>
<b>Figura 2 – Consumidores e-commerce .....</b>	<b>13</b>
<b>Figura 3 – Distribuição e expansão de lojas da rede .....</b>	<b>14</b>
<b>Figura 4 – Modelo estrutural .....</b>	<b>22</b>

## **Lista de Tabelas**

<b>Tabela 1 – Medidas .....</b>	<b>24</b>
<b>Tabela 2 – Regressão .....</b>	<b>25</b>

## 1 Introdução

A liderança é um dos mais amplo e pesquisado processo de influência social do comportamento humano também observados nas empresas, é reconhecida como um bom modelo para as organizações (Stogdill 1950). No entanto, apesar da importância do tópico, poucos estudos exploraram o que promove a emergência da liderança servidora em organizações e como essas formas plurais de liderança se traduzem em resultados organizacionais.

Para preencher essa lacuna, exploramos como a existência do engajamento da equipe caracterizado como (efeito positivo motivacional, de apoio e atitudes) pode facilitar a emergência de estilos servil de liderança, como a liderança servidora.

Além disso, investigamos se a liderança pode impactar um importante indicador organizacional como o engajamento, aumento de performance e a rotatividade. Para testar nosso modelo, realizamos um estudo de campo com 6 filiais da Rede de Drogaria e mais de 200 colaboradores dentre farmacêuticos, gestores, vendedores e operadores de caixas na cidade do Rio de Janeiro e baixada fluminense.

Nossos resultados ressaltam a importância da existência de um clima organizacional favorável ao surgimento de liderança servidora e evidencia os efeitos positivos desse estilo de liderança no engajamento organizacional, aumento de redução dos índices de rotatividade de profissionais desta rede.

O varejo farmacêutico muitas são a rotatividade por ser o setor que atrai e absorve os candidatos mais jovens sem experiências profissionais ofertando primeiro emprego e uma baixa remuneração (Sebrae 2017), a ausência de comprometimento nas organizações faz com que há faltas, atrasos com mais frequências gerando a troca e o turnover.

E com tudo, existem empresas que isso não acontece, pois, a capacidade de interação e relacionamento com o cliente é indispensável para sua fidelização e a permanência do colaborador na empresas e que tem destacado o papel da liderança nas organizações (Barrow 1977). A pesquisa acadêmica na área tem se concentrado em investigar os efeitos da liderança nas atitudes e comportamentos dos colaboradores do varejo farmacêutico e, principalmente, no desempenho de trabalho (revisão sistemática liderança servidora). No entanto, a maior parte da literatura existente adotou uma abordagem liderança servidora, levando em consideração a natureza integrativa e participativa da empresa (Asree, S., Zain, M. and Rizal Razalli, M. (2010).

A liderança Servidora é essencial nas formas integrativa de gestão nas empresas por influenciar os seguidores em uma organização para trabalhar entusiasmado em atingir as metas e objetivos em comum nos resultados (Barrow 1977; Cyert 2006; Plsek e Wilson 2001). Portanto, o compartilhamento da tomada de decisão e do controle faz com que os membros da equipe assumam um papel mais colaborativo, o que permite que a empresa desenvolva (JIDF Kich, MF Pereira, 2011). Pesquisas anteriores mostraram que formas de liderança servidora são adequadas para a maioria das organizações, especialmente nas áreas de saúde, educação e assistências sociais (Greenleaf; Rasmussen; Spears, 1995). Como essa liderança uma nova visão destaca a missão de servir as pessoas como o objetivo supremo e a estratégia mais eficaz para desenvolver o capital humano das organizações denominada liderança servidora (Marinho, 2006).

Pesquisas anteriores na área de gestão corporativa mostraram o impacto da liderança servidora e aceitabilidade em várias culturas como Nortes Americanas, Reino Unido, China tendo um forte relacionamento em desempenho, como produtividade, comprometimento, e desempenho de serviços (Pekerti & Sedjaya, 2010; Hale & Fields, 2007; Schoueck et al 2011), e como a eficácia em níveis de equipe pode afetar positivamente com liderança servidora (Chung et al. 2010). No entanto, poucos estudos examinaram empiricamente quais características da equipe podem ajudar o surgimento de diferentes formas de liderança. Apesar de existir ligações positivas entre desempenho de equipe e liderança servidora (Parris & Peachey, 2013; Van Dierendonck, 2011), há uma falta de atenção sobre o engajamento no trabalho e o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, presente no estudo nas organizações

Para preencher essa lacuna de pesquisa, o nosso estudo tem como objetivo examinar como uma equipe com um ambiente interno de alta pressão, caracterizado por estado de espírito positivo e motivacional, de vigor, dedicação e absorção, conhecido como engajamento (Schufeli, Salanova, Gonzalez-Roma, & Bakker, 2002), pode facilitar o surgimento de liderança servidora em um contexto corporativo. Além disso, também exploramos os efeitos da liderança servidora na redução das taxas de rotatividade. Para testar nossas hipóteses, realizamos um estudo de campo com 6 filiais e mais de 200 funcionários da Rede de Drogarias GNI na cidade do Rio de Janeiro e baixada fluminense.

Ao examinar os antecedentes e as consequências da liderança servidora no varejo farmacêutico, acreditamos contribuir com a literatura e com a prática da liderança organizacional de três maneiras significativas. Primeiro, exploramos um antecedente que permite o surgimento de liderança servidora. Segundo, testamos empiricamente os efeitos da

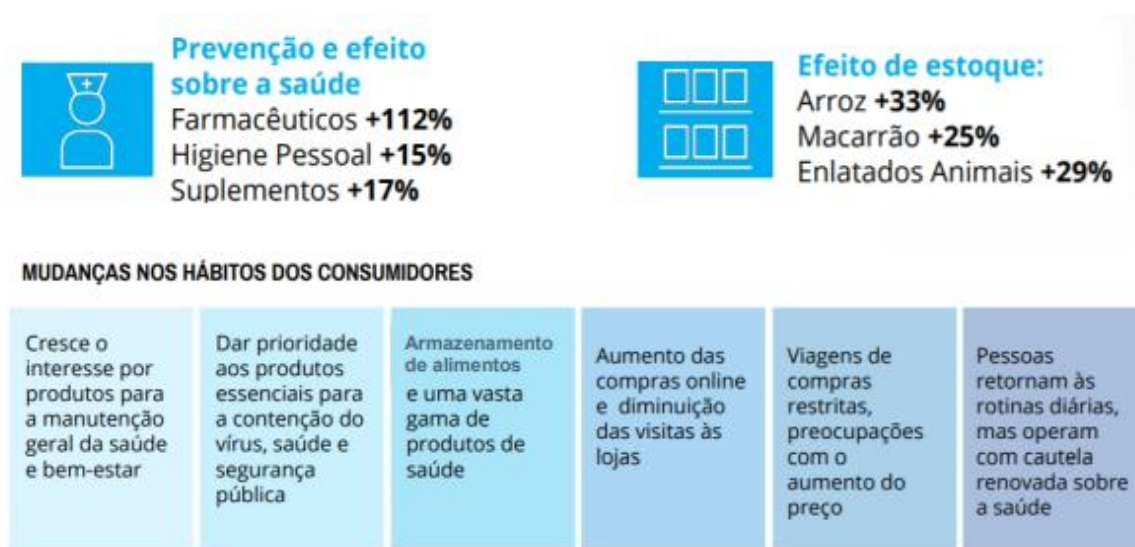
liderança servidora nos resultados da organização, especificamente na rotatividade funcionários. Por fim, contribuímos para a prática de gestão organizacional, mostrando que a liderança servidora pode ser uma forma eficaz de lidar com os dilemas de ambientes culturais diversos, tornando mais competitivo e satisfatório para os colaboradores e a organização.

### 1.1 Mercado do Varejo no Brasil

O Varejo Brasileiro tem uma importância significativa socioeconômica para o país, onde mesmo em um ano de Pandemia apresentou um desempenho superior ao PIB (Produto Interno Bruto) no chamado varejo restrito (varejo de bens de consumo, exceto automóveis e materiais de construção) e em 2020 fechou com saldo positivo de 1,2%, contra um declínio de 4,1% do PIB, dados de Pesquisa Mensal do Comércio (PMC) informa o Instituto Brasileiro de Estatística e Geografia IBGE (2021).

A crise do Novo Coronavírus (Covid-19) a partir de março de 2020, trouxe novos desafios, com restrições e circulação de pessoas por conta do isolamento, distanciamento social e o fechamentos de lojas que não comercializam produtos essenciais como eletroeletrônico e vestuários que gerou impacto e a desaceleração econômica, segundo os estudo da Sociedade Brasileira de Comércio e Varejo (SBCV, 2021).

Entretanto com a mudança de hábito, alta demanda por alimentos básicos, medicamentos e itens de higiene, os Supermercados e Farmácias tiveram o impacto menor como mostra a figura abaixo.

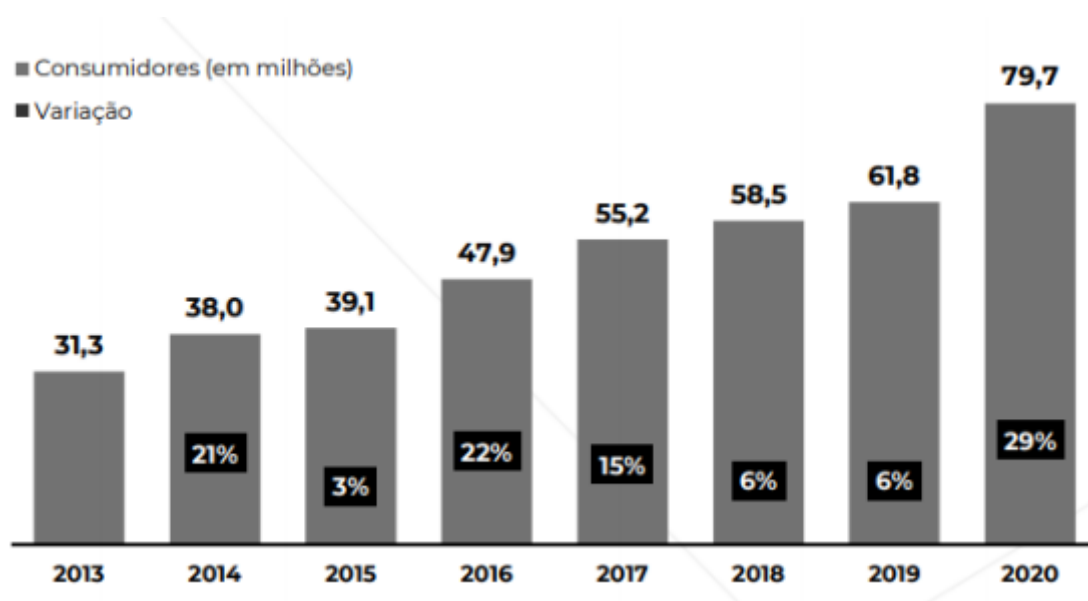


**Figura – 1 Mudança nos hábitos dos consumidores**

Fonte: Ebit/ Nielsen online Sales <https://www.nielsen.com/br/pt/insights/article/2020/como-o-brasileiro-se-prepara-para-vida-restritiva-imposta-pela-covid-19/>

Além disso, as oportunidades criadas por empresas que implementa ações de transformação digital em seu modelo de negócio como o e-commerce, em momento de crise para negócio tiveram vantagens competitivas perante o mercado. Com tudo teve um crescimento 41%, ganhou novos 13 milhões de consumidores no ano passado. Com isso, o total de clientes acostumados com compras online saltou 29% em relação a 2019

Conforme Webshoppers 43ª edição – Ebit/ Nielsen – a evolução da quantidade de consumidores de e-commerce em 2020 foi 17,9 milhões a mais do que o ano anterior .



**Figura 2 – Consumidores e-commerce**

Fonte: Webshoppers 43ª edição – Ebit/ Nielsen

No Brasil os dados do varejo nacional são segmentados em dois grupos, informa o IBGE (2021) em sua Pesquisa Mensal do Comércio (PMC): Varejo restrito e o Varejo Ampliado onde o segundo além de incluir todos os restritos também contempla as concessionárias e lojas de materiais de construção.

Devido sua posição estratégica o varejo ressalta na distribuição de produtos e serviços junto ao consumidor final, e se destaca na últimas décadas pelas as literaturas de marketing como um canal de proximidade de distribuição.

Para Kotler (2012), “o varejo inclui todas as atividades relativas à venda de bens e serviços diretamente ao consumidor final, para uso pessoal”. Em conformidade, Richter (1954) define o varejo como “o processo de compra de produtos em quantidade relativamente grande dos produtores atacadistas e outros fornecedores e posterior venda em quantidades menores ao consumidor final”. Outra definição é trazida por Spohn (1977): “uma atividade comercial responsável por providenciar mercadorias e serviços desejados pelos consumidores”.

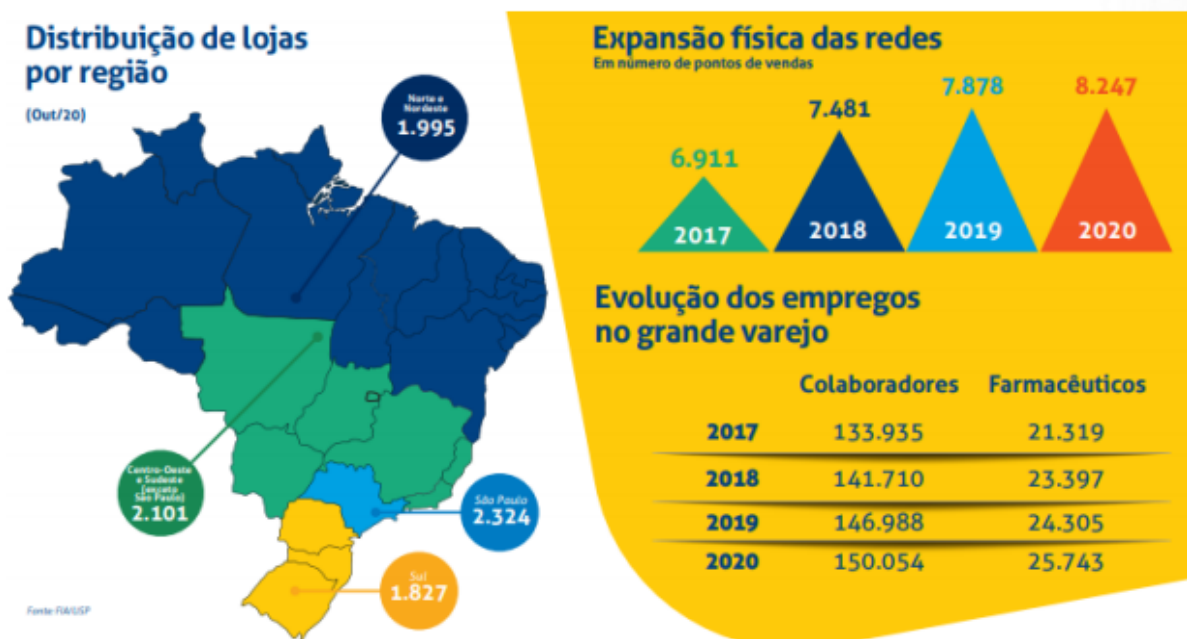
No entanto o varejo vem ganhando destaque em sua distribuição que ao longo dos anos se capilarizando cada vez mais levando variedades de sortimentos de produtos e qualidade de serviços até os clientes.

## 1.2 Segmento Varejo Farmacêutico no Brasil

As farmácias e drogarias são os principais canais de dispensação de medicamentos para a população brasileira. Segundo a Febrifar (Federação Brasileira de Farmácias Associativista) nos próximos anos, o Brasil deve continuar a vivenciar o crescimento intenso no mercado de consumo de medicamentos, acompanhando o cenário mundial.

De acordo com a (IQVIA 2019) , que audita o mercado farmacêutico global, no Brasil, existem mais de 82 mil farmácias e drogarias. A expansão das redes de farmácias e drogarias ocorreu na década de 80, a partir da informatização dos estoques dos pontos-de-venda (PDV's) e da diminuição no número médio de funcionários por loja.

Segundo ( SBCV, 2021) as vendas nas farmácias do país subiram quase que 7,76% em 2020, para 56,87 bilhões um aumento de 2,71 bilhões de unidades comercializadas totalizando 900 milhões de atendimento.



**Figura 3 – Distribuição e expansão de lojas da rede**

Fonte Abrafarma – FIA/USP

Conforme mostra a figura 3 - a distribuição das lojas por região no país e a sua expansão física das redes em números de pontos de vendas, assim como a evolução dos empregos no grande varejo na contratação de profissionais farmacêuticos e outros novos colaboradores entre 2017 e 2020. Entretanto este estudo mostra a importância da liderança no desenvolvimento deste colaboradores para um segmento desafiador onde sua demanda neste momento de Pandemia aumenta cada vez mais.

## **1.2 Delimitação da Pesquisa**

Mesmo com amostra representativa e sem fazer nenhuma generalização, o estudo delimita-se a obter informações por meio on line, através da metodologia de questionário (*survey*) a pesquisa quantitativa, avaliando como variáveis certos fatores organizacionais de *liderança Servidora*, *pressão por Performance* e *medidas de intenção de sair da Rede de Drogarias GNI*.

## **1.3 Objetivos Geral**

Identificar com este trabalho de pesquisa como a *liderança servidora* e o engajamento da equipe mais a pressão por performance influência nas intenções de sair das equipes de trabalho na Rede de Drogarias GNI.

## **1.4 Objetivo Específico**

- Avaliar a relação entre Liderança Servidora e medidas de engajamento das equipes de trabalho da Rede de Drogarias GNI;
- Avaliar a relação entre Liderança Servidora e pressão por Performance das equipes de trabalho da Rede de Drogarias GNI;
- Avaliar a medidas da pressão por Performance na relação entre liderança servidora e influência na intenção de sair das equipes de trabalho da rede de Drogarias GNI.



## 1.5 Justificativa

Como a *liderança Servidora* e o engajamento com trabalho e a pressão *por Performance* Influencia o colaborador *na intenção de sair da empresa*?

## 1.6 Resultados Esperados

Ao final do estudo, pretende-se identificar como a liderança Servidora e o engajamento no trabalho e a pressão por Performance influencia o colaborador na intenção de sair trabalho da Rede de Drogarias GNI.

O que se espera da pesquisa é que os resultados apontem que líderes Servidor possam influenciar positivamente o engajamento no trabalho nas organizações, ou seja, que a liderança servidora proporcione aos subordinados melhores satisfação nos seus ambientes de trabalho, através de um melhor clima de cooperação entre os membros da equipe.

Da relação entre liderança servidora a e pressão por desempenho, espera-se que o líder Servidor seja capaz de reduzir o efeito da pressão sobre os seus subordinados.

Sobre a mediação da pressão por desempenho na relação entre as variáveis lideranças servidora e intenção de sair, não se tem conhecimento na literatura sobre o tema. Espera-se, no entanto, que quanto menor a pressão por desempenho, menor a influência do líder sobre seus subordinados de ter intenção de sair da organização.

## 2 Referencial Teórico

### 2.1 Liderança Servidora

A liderança para muitos estudiosos é considerada um processo essencial nas organizações para mobilizar recursos no sentido do cumprimento das tarefas e na buscar por seus resultados através da motivação (Antonakis & House, 2014; Day & Antonakis, 2012). No entanto na década de 70 as organizações surgiram com novos modelos arquitetônico com estrutura diferenciadas (Gaulejac, 2007). Trouxe novos desafios de maior responsabilidade,

comprometimento e autonomia para a liderança, tornando seu papel ainda mais central na tomada de decisão. Essas estruturas reforçam uma mudança no comportamento dos chefes burocratas, que deixaram de ser apenas gestor que impõe ordem, para um líder de atitude criativa e inovadora que geram debates amplo e profundo nas organizações (Syroit & Iodewijkx, 1997). Essas atitudes são necessárias para o líder em observar valores pessoais e organizacionais para tomada de decisão (Pettersson 2003).

Contudo, a liderança tem um papel fundamental quando falamos de comportamento organizacional que envolve foco em competência e inteligência emocional e uma comunicação interpessoal mais assertiva conduzindo e orientado ao resultado e tendo uma visão estratégica (Edmonstone e western, 2002). Por exemplo, como apontado por Brkich, Jeffs, & Carless, (2002), em pesquisas onde os funcionários observam alto níveis de coerência na satisfação do trabalho por demonstrar sua experiência no trabalho e influência positiva nas organizações.

Além disso, as organizações lidam com metas baseadas em objetivos que são diversos, simbólicos, intangíveis e desafiadores, que devem respeitar princípios como ética, justiça, capacidade de resposta, equidade social, abertura, responsabilidade e correção moral. Frequentemente, alguns desses objetivos são conflitantes e requer uma maior atenção ao ambiente organizacional com forte influência ao comportamento dos líderes e seus resultados (Porter & Mcclachin, 2006).

Há também uma importante relevância entre gestão corporativa e as diferenças de recurso humano associado a comportamentos positivos, cidadania organizacional, comprometimento afetivo e desempenho profissional (Barling et al., 2003; Jackson et al.; 2014). As organizações possuem estruturas complexas que tornam a gestão mais desafiadora e sobrecarregam a equipe com excesso de retrabalho (Huckman e Pisano, 2006) Além disso, os líderes por fazer parte de uma organização nem sempre tem autonomia na escolha de seus funcionários, tendo que desenvolver a autoestima e motivação de toda equipe com estímulos e recompensas (por exemplo, desenvolvimento profissional, bônus e promoções).

Ademais, o que diferencia os funcionários por seu engajamento são as características comportamentais, comunicação assertiva, planejamento das tarefas com foco no cliente e um sentimento de missão cumprida (Gladstein 1984; Weldon Jehn e Pradhan 1991, Weldon e weingart 1993). Por tanto, a constante presença das equipes e a existência de pressão por resultados também influenciam a tomada de decisão dos líderes, afetando sua eficácia (Lewis, 2003; Littlepage et al., 2008; Gupta e Hollingshead, 2010). Finalmente, apesar da estabilidade

entre os funcionários, há um alto nível de rotatividade devido a mudanças em diferentes culturas organizacional (Bass e Avolio, 1993), o que pode acabar afetando o desempenho.

Em virtude de algumas práticas de liderança as características mencionadas acima, pode ser mais compatível a gestão corporativa. A liderança Servidora, por exemplo, tem sido sugerida como uma boa opção por dispor de perfil distinto no desenvolvimento de novos talentos com finalidade de envolver as pessoas no ambiente organizacional e trazendo resultados mais eficaz e com a finalidade de alcançar seus objetivos (Lino e Silva 2011, p.14). Tais qualidade: comunicação, e clareza de metas, os quais impactam resultados importantes, no desempenho, satisfação e automotivação (WLiden, Wayner, Zhao, & henderson 2008, p.161).

No entanto, como um estilo de liderança Servidora pode ser adequado para desenvolvimento de tipos organizacionais por ter característica essências para sua gestão com vigor, dedicação e observação, de forma que parece refletir melhor o caráter integrador e participativo das organizações (Liden et al.,2014). Como tal, argumento que o processo de gestão de liderança servidora pode ser uma maneira mais apropriada de alcançar os objetivos essenciais do líder e atender os seus liderados (por exemplo, focando os interesses dos outros em relação a sim mesmo) levando o crescimento e desenvolvimento dos liderados (Panaccio, Henderson, Liden, Wayne e Cao 2015). Por tanto em seguida, discutiremos as características da liderança servidora e seus benefícios na Gestão Organizacional.

### **2.1.1 Liderança Servidora e Engajamento Organizacional**

Pesquisas anteriores concentra-se tradicionalmente no líder, onde o qual busca atender as demandas e os desafios organizacionais (Sobral & Furtado, 2019; Yukl, 2002). No entanto, ao concentrar todos os esforços e energia apenas em um único individuo muitos autores enfatizam que encontrar as habilidade e características de compromisso organizacional, desempenho na função e comportamento de cidadania hoje tornasse uma difícil tarefa para adequar as novas demandas crescentes das organizações cada vez mais complexas e dinâmicas (Liden et al 2008). Além disso, buscasse cada vez mais um perfil de liderança capaz de realizar esforço extra com aumento de sua criatividade e a satisfação de seus liderados junto à organização. (Barbutto & Wheller 2006). Portanto, ter uma diversidade nos processos de liderança que conte com líderes com diferentes habilidades pode ser uma maneira eficaz de lidar com questões organizacionais (Panaccio, Henderson, Liden, Wayne e Cao 2015).

Liderança estudada e definida por Robert K. Greenleaf nos anos 70 e por vezes também chamada de liderança Servidora, é o estilo que auxilia e desenvolve a capacidade do indivíduo e estimula a autoestima, eficácia, comunicação, no qual se coloca em satisfazer as necessidades dos seguidores (Liden, Wayne, Zhao, & Henderson, 2008, p. 162). Nesse processo, os líderes servos constroem uma relação prática de conhecimento e experiência aplicada em questões ética e moral tendo perspectiva ampla nas organizações. (Bierly, Kessler e Chistensen, 2000) A soma de vários competências os diferencia no acúmulo de conhecimentos possibilitando gerenciar ambiente complexo com equilíbrio e sabedoria para tomada de decisão (Srivastva & Cooperrider, 1998). Nessa perspectiva a liderança favorece um conjunto de ações e características individuais, que está diretamente relacionado ao desempenho dos funcionários influenciando positivamente, na satisfação do trabalho e o engajamento organizacional com objetivo em comum (Van Dierendonck, 2011).

A complexidade nas organizações buscar líderes com capacidade de lidar com pressão de forma positiva com competência e comportamento de cidadania organizacional, interpessoal, iniciativa inovadora adequadas para o desenvolvimento dos liderados, pois os membros destas organizações geralmente preferem trabalhar de forma engajada (Ehrhart, Panaccio et al 2015). Nesse contexto, liderança servidora é fundamental, pois ao acolher os liderados faz com que todo o conhecimento e as habilidades da equipe favorecem no desempenho no trabalho (Schwarz et al., 2016)

Pesquisas já estudadas geralmente reportam efeitos positivos de liderança em equipe de alta pressão no trabalho, devido a condições específicas (McGrath, 1984; Weldon, Jehn e Pradhan, 1991), voluntários (Bauman e Bonner 2004); grupos (Durham et al., 2000) e equipes de pesquisa e desenvolvimento (Hollenbeck et al., 1995; Stasser, Stewart, e Wittenbaum, 1995). No entanto as pesquisas anteriores se concentraram em instituições escolas e hospitais onde se tem um ambiente propício para liderança servidora (Drikell, Salas e Johnston, 1999; Morgeson e DeRue 2006; Cannon e Edmondson, 2001; James e Wooten, 2010).

Notadamente, apesar da natureza teórica destas pesquisas, estudos empíricos propõem o impacto da liderança servidora na eficácia dos profissionais (Zhu, Avolio, e Walumbwa 2009), na qualidade do trabalho (Liden et al., 2008), no desenvolvimento e engajamento organizacional (Schaufeli et al., 2002; Tolvanen & Schaufeli, 2009) e no equilíbrio do trabalho (Haar et al., 2014). Em relação aos efeitos nos resultados individuais, pesquisas anteriores indicam seu impacto no comprometimento (Ehrhart 2004), desempenho (Jaramillo, Grisaffe,

Chonko, & Roberts, 2009), e equilíbrio da vida pessoal e profissional (Haar, Russo, Sune & Ollier-Malaterre, 2014).

Na verdade, à medida que há um sentimento de pertencimento aumenta a envolvimento da equipe, o mesmo ocorre com a motivação individual de contribuir para os objetivos, o que aumenta a conexão da equipe, impactando os resultados. Além disso, a colaboração leva a uma melhor coordenação e eficiência, aumentando assim o desempenho geral (Carmello 2016). No entanto, apesar dos efeitos positivos nos resultados organizacionais e de equipe, a liderança servidora também pode ser uma ação que ajuda os liderados a lidar com a complexidade das organizações (Van Dierendonk 2011).

No Brasil, a literatura sobre liderança servidora nas organizações do segmento farma é escassa. No entanto, os poucos estudos realizados, como Van Dierendonk (2011), Liden et al (2014), apontam a liderança servidora como uma maneira de desenvolver práticas de gestão mais consistentes, reduzindo a rotatividade dos funcionários gerando satisfação para os membros da equipe. No entanto, é essencial ressaltar que a liderança servidora é um processo de entrega entre indivíduos. Portanto, algumas condições podem facilitar ou restringir a liderança, como a relação de confiança, vigor, dedicação e observação que discutiremos na próxima seção.

## **2.2 Liderança Servidora e Pressão por Performance**

Equipe de alto desempenho a todos o momento envolve em projetos de alto risco, utilizando conhecimento, habilidade e experiencia individual ou coletiva para o alcance dos resultados (Argote, Gruenfeld, Naquin 2001; Thomas-hunt, Phillips, 2003). A pressão por desempenho tonasse equipe, mas competitiva, realizando tarefas complexas com propósitos claro e específico e dispendo de todo os recursos (Hackman, 2002). No entanto o nível de pressão pode trazer para o indivíduo ou grupo uma baixa qualidade e rendimento profissional ineficaz refletidos em seus desempenhos (Bunderson, 2003; Baumann e Bonner, 2004; Hackman, 2011).

Para Baumeister (1984) a pressão é definida por qualquer fator ou combinação de fatores que aumente importância de um bom desempenho. O conjunto de fatores interrelacionado aumenta a importância da equipe a capacidade e qualidade nos resultados. Em ambiente competitivo há força externa, a pressão por desempenho é imposta a equipes ou indivíduo. A carga e volume de pressão poder aumentar taxas de erros ou conflitos reduzindo a produtividade (Asmand, Blazevic, Ruyter, 2012). A pressão que exercem nas equipes pode

ser de cliente ou gestores (Hackman, 1986). Quanto maior a competitividade nas equipes de alto desempenho, maior será a pressão por resultados.

A pressão por desempenho é constante dentro e fora das organizações devendo ser cumpridas diferentes demandas como gestão de crise ou tempo (Durham et al., 2000). Em equipe de alta desempenho a pressão é favorável ao planejar, tomar decisões e garantir a qualidade do trabalho (Wellins, Byham e Wilson, 1994).

Entre tanto a capacidade de influenciar os indivíduos ou grupo faz com que o líder tem o papel fundamental para direcionar melhor os seus liderados no alcance dos resultados (Johann 2013). Diferentemente do líder tradicional que foca em ações rápidas e no desejo de sucessos pessoal, controlando as informações ou pessoas para manter o poder, a Liderança servidora desenvolver a confiança compartilhando informações, valores e uma visão clara, motivado pelo desejo de servir o liderado (McGee-Cooper e Trammell 2002, p.145-146). O estilo liderança servidora favorece a equipe suscetíveis a pressão por solucionar tarefas complexas e árdua, coordenando melhor desempenho (Lewis, 2003; Littlepage et al., 2008; Gupta e Hollingshead 2010).

### **3 Teóricos e Hipóteses**

A maioria das pesquisas sobre liderança servidora concentra-se em sua importância e impacto nos resultados das organizações. Entretanto, as condições que facilitam o surgimento de líderes servil são menos estudadas, faltando, portanto, evidências teóricas e empíricas sobre as condições que facilitam o surgimento de lideranças Servidora nas empresas. Atualmente neste trabalho, nosso foco é investigar um antecedente que permita a liderança servidora aparece e seus impactos no desempenho organizacional.

Com base na estrutura teórica que analisa a liderança servidora e o engajamento no trabalho, a pesquisa sugere a seguinte hipótese.

*H1: A liderança servidora influencia positivamente o engajamento com o trabalho.*

Em ambiente de incertezas onde a competitividade e a cobrança pessoal e profissional fazem com que os indivíduos, mas sensível podendo ser influenciado por sua liderança onde ela causa o efeito positivo sobre a pressão por desempenho (Pierro et al., 2005).

De acordo com que foi pesquisado propõe estudo sobre a hipótese:

*H2: O envolvimento com o trabalho mas a pressão por desempenho influencia negativamente a intenção de sair das organizações.*

Indivíduo ou equipe exposto a baixa pressão por desempenho cria o ambiente mais seguros e menor grau de ansiedade (Gardner, 2012) com isso a ausência de incerteza, ou aumento da confiança não necessita de apoio da liderança para a entrega de seus resultados.

Conforme as pesquisas os estudos são importantes para análises dos resultados das discursões anteriores e propões um papel mediador na pressão por desempenho que exerce em relação com a liderança servidora e a intenção de sair da empresa. A proposta da hipótese e apresentada.

*H3: A pressão por desempenho media a relação entre liderança Servidora e medidas de envolvimento com trabalho (engajamento) em um ambiente organizacional, de forma que quanto menor a pressão por desempenho, mais fraca é a relação entre a liderança servidora e intenção de sair da organização.*

Contudo o envolvimento das equipe de trabalho expressa a percepção dos indivíduos com presença de um sentimento de pertencimento pela organização. Assim o padrão de comportamento da liderança sobre tudo positivo manifesta outros aspectos organizacionais que faz com que o indivíduo observe sua presença na organização. Dado o exposto a cima sugere a quarta hipóteses.

*H4: O envolvimento com o trabalho media a relação liderança Servidora e a intenção de sair da organização.*

No entanto com base no que já acima estudado em hipóteses anteriores, criou-se um modelo que demonstra os efeitos da Liderança servidora no engajamento com trabalho, na pressão por desempenho que medeia a intenção de sair na empresa pesquisada.

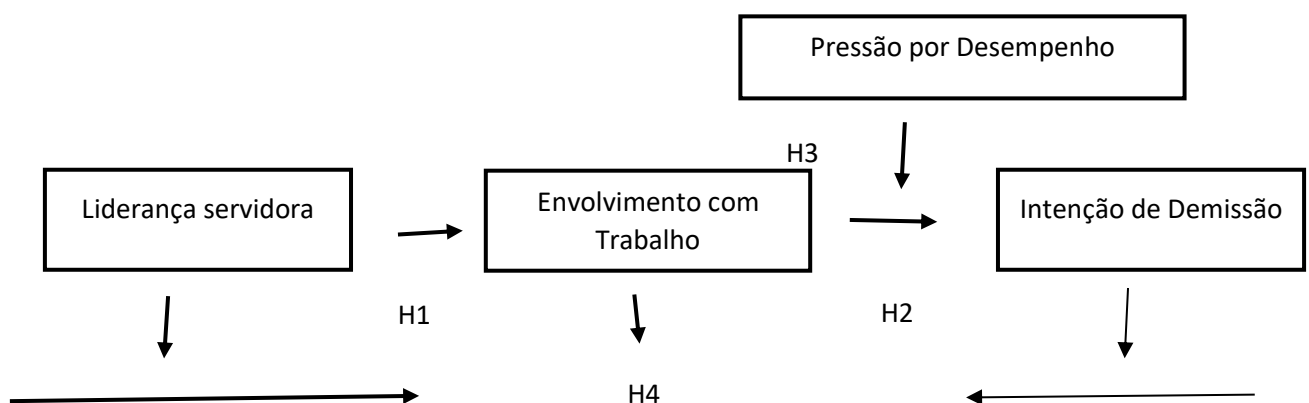


Figura 4 – Modelo Estrutural  
Fonte: Elaborado pelo autor

## 4 PESQUISA METODOLOGICA

### 4.1 Natureza da Pesquisa

Segundo Vergara (2010) a pesquisa proposta segue as bases no critério de classificação de estudo podendo ser considerado como:

- a) Investigação exploratória quanto aos fins, pois visa explicar quais fatores contribuem para a ocorrência do fenômeno estudado, ou seja, como a liderança servidora e a pressão por performance afetam a intenção de sair das organizações;
- b) Pesquisa quantitativa quanto à natureza, pois busca a validação das hipóteses através da utilização de dados estruturados e análises estatísticas;
- c) Pesquisa bibliográfica e *survey* quanto aos meios, pois foram estudados livros, artigos, revistas, sites da internet e demais materiais de acesso público. Além disso, foi realizada uma investigação empírica, por meio da aplicação de questionários.

### 4.2 Universo e Amostra

Este estudo analisará os antecedentes e os efeitos da liderança servidora na Drogaria GNI empresa familiar do varejo farmacêutico com quase 30 anos de mercado atuando no Rio de Janeiro e regiões metropolitana, com maior presença na baixada fluminense, com uma matriz e 30 Filiais, 1.000 Trabalhadores, 72 profissionais Farmacêuticos, 68 gestores e 860 atendentes/operadores caixa. Oferece os serviços de assistência farmacêutica, convênios com PBM (Programas de Benefícios de Medicamentos) e o governamental auxiliando grande parte da população com programas com aqui Tem Farmácia Popular, além das ações e campanhas de aferição de parâmetros biológicos com pressão arterial, glicemia capilar e a aplicação de injetáveis e vacinas. Contudo por ser uma empresa com forte cultura familiar a contratação de seus colaboradores também é feita por indicações de seus pares gerando um sentimento de gratidão para com a empresa.

A gestão da empresa é realizada pelos sócios proprietários responsáveis pelo setor financeiro, recursos humanos, compras e marketing, onde cada um tem sua diretoria específica. Eles atuam diretamente fazendo parte da equipe de trabalho e preenche o cargo de diretores. Todos têm autonomia para definir planos estratégico anual, porém a tomada de decisão de seus



departamento e pessoal sem interferência dos demais diretores. No entanto, o sucesso da gestão esta pautada no respeito mútuo de ambos que têm a liberdade definir o que é melhor para organização.

O uso dessas filiais como amostra nos ofereceu três vantagens principais. Primeiro, todas as lojas pesquisadas oferecem os mesmos serviços padrão com diferenças apenas no número de funcionários e carga horário de funcionamento, proporcional ao atendimento ao cliente dia.

Seguem o mesmo modelo de gestão de treinamento e desenvolvimento pois são auditadas pelo próprio Rh padronizados; portanto, os resultados são comparáveis. Segundo, como as filiais têm diferença em relação ao espaço físico, localidade regional, número de colaboradores e perfil de clientes, que favorece extrair diferentes percepção em contextos representativos. No entanto, devido a essas variações, alguns aspectos como a localidade regional, tamanho do físico das lojas, perfil de cliente e legislações municipais precisaram ser bem analisados. Finalmente, o estudo foi feito com a parceria e a colaboração de todos os interessados dos setores e diretoria da empresa, pudemos acessar líderes (Gestores de cada Filial) e subordinados (funcionários) simultaneamente.

#### ***4.3 Coleta de Dados***

A empresa de estudo conta com 1000 funcionários, sendo destes 80 líderes e 920 subordinados. Dentro deste universo, tivemos 199 questionários, sendo destes 188 subordinados e 11 líderes.

Para a coleta de dados foi preparado um questionário on-line enviados por *e-mail ou via WhatsApp* contendo perguntas das variáveis liderança servidora, envolvimento com o trabalho, pressão por performance, intenção de deixar o emprego. Como controle temos as variáveis sexo, idade, escolaridade, tempo na empresa, cargo de liderança, turno (manhã e tarde). O questionário está detalhado no Anexo 1.

#### ***4.4 Medida***

Liderança Servidora foi medida usando a escala de 28 itens de Liden e colegas (2008). Essa escala mede a liderança servidora de acordo com sete diferentes dimensões: conceituar, cura emocional, colocar os seguidores em primeiro lugar, ajudar os seguidores a crescer e ter

sucesso, comportar-se de forma ética, capacitar e criar valor para a comunidade. Os itens foram avaliados em uma escala likert de (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente). Alfa de Chrombach = 0,50

Envolvimento com o Trabalho foi medido usando a escala de Collective Organizational Engagement, de Barrick e colegas (2015), que contém 6 itens. Os itens foram avaliados em uma escala likert de (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente). Alfa de Chrombach = 0,92.

Pressão por Performance foi medida usando a escala de 4 itens de Mitchell e colegas (2018). Os itens foram avaliados em uma escala likert de (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente). Alfa de Chrombach = 0,75.

Intenção de Deixar o Emprego (ou Saída) foi medida usando a escala de Colarelli (1984). Os itens foram avaliados em uma escala likert de (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente). Alfa de Chrombach = 0,72.

### Controles

Sexo: feminino (1) ou masculino (0)

Idade: medida em anos

Escolaridade: escala contínua de 1 (Fundamental Completo) a 5 (pós-graduação completa).

Tempo na empresa: Em anos

Cargo de Liderança: se já ocupou algum cargo de liderança (1) ou não (0).

Turno Manhã: se trabalha de manhã (1) ou em outro turno (0).

Turno Tarde: se trabalha de tarde(1) ou em outro turno (0).

A tabela 1 mostra médias, desvio padrão e a correlação entre as variáveis de estudo:

Variável	Média	Desv. Pad.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Confiança na Gerência (1)	4.06	0.59	1										
Envolv. com o Trabalho (2)	4.16	0.69	0.45	1									
Pressão por Resultados (3)	4.33	0.51	0.05	0.07	1								
Intenção de Saída (4)	2.54	0.83	-0.32	-0.22	0.00	1							
Escolaridade (5)	2.21	0.63	0.12	0.12	-0.10	-0.13	1						
Idade (6)	26.40	6.55	0.09	-0.10	0.00	0.10	-0.02	1					
Tempo na Empresa (7)	5.92	4.86	-0.02	0.06	-0.09	-0.16	0.09	0.14	1				
Sexo Feminino (8)	0.59	0.49	0.11	-0.02	0.12	0.08	-0.03	0.18	-0.51	1			
Líder (9)	0.07	0.33	0.27	0.07	0.05	-0.09	-0.04	0.59	0.17	0.06	1		
Turno Manhã (10)	0.36	0.48	0.12	0.11	0.02	-0.05	0.11	0.10	0.02	0.05	-0.03	1	

Turno Tarde (11)		0.15	0.35	0.02	0.04	-0.07	-0.04	0.02	0.05	-0.13	0.04	0.00	-0.31	1
------------------	--	------	------	------	------	-------	-------	------	------	-------	------	------	-------	---

**Tabela 1: Médias, Desvios Padrão e Correlações**

## 5 RESULTADOS

### 5.1 Análises Descritiva da Amostra

Conforme relatado na Tabela 2, seis modelos diferentes foram estimados para testar nossas hipóteses. O modelo 1 estimam os efeitos diretos das variáveis de controle sobre o Envolvimento com o Trabalho. O modelo 3 estimam os efeitos diretos das variáveis de controle sobre a Intenção de Demissão. O modelo 4 testa os efeitos diretos do Engajamento e da Pressão por Resultados sobre a Intenção de Demissão. Por fim, o modelo 6 testa o efeito moderador da Pressão de Resultados na relação Envolvimento com o Trabalho e Intenção de Saída.

	VD: Envolvimento com o Trabalho		VD: Intensão de Demissão			
	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3	Modelo 4	Modelo 5	Modelo 6
Liderança Servidora		0.497*** (0.078)				
Envolvimento com o Trabalho				-0.175* (0.086)	-0.174* (0.086)	-0.486 (0.457)
Pressão por Resultados					-0.014 (0.114)	-0.296 (0.421)
Envolvimento X Pressão						0.074 (0.106)
<u>Controles</u>						
Sexo	0.139 (0.098)	0.065 (0.090)	-0.182 (0.118)	-0.157 (0.117)	-0.159 (0.118)	-0.151 (0.119)
Escolaridade	-0.302** (0.099)	-0.222* (0.091)	0.384** (0.118)	0.332** (0.120)	0.331** (0.121)	0.337** (0.121)
Idade	0.010 (0.009)	0.011 (0.008)	-0.024* (0.011)	-0.023* (0.011)	-0.023* (0.011)	-0.023* (0.011)
Tempo na Empresa	0.008 (0.012)	0.002 (0.011)	-0.009 (0.014)	-0.007 (0.014)	-0.007 (0.014)	-0.007 (0.014)
Cargo de Liderança	0.463* (0.118)	0.118 (0.118)	-0.608** (0.118)	-0.527* (0.118)	-0.526* (0.118)	-0.524* (0.118)

	(0.185)	(0.177)	(0.221)	(0.223)	(0.224)	(0.224)
Turno Manhã	0.235*	0.146	-0.173	-0.131	-0.131	-0.136
	(0.107)	(0.098)	(0.128)	(0.128)	(0.129)	(0.129)
Turno Tarde	0.215	0.165	-0.237	-0.200	-0.201	-0.197
	(0.145)	(0.132)	(0.173)	(0.173)	(0.174)	(0.174)
Constant	4.273***	2.210***	2.630***	3.378***	3.439***	4.621*
	(0.317)	(0.435)	(0.379)	(0.525)	(0.715)	(1.845)
N	199	199	199	199	199	199
R-sq	0.083	0.243	0.102	0.121	0.121	0.124

Nota 1: Erros Padrão entre parênteses

Nota 2: \*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$ , \*\*\*  $p < 0.001$

## Tabela 2: Regressões

### 5.2 Teste de Hipóteses

Para testar nossa primeira hipótese, que propõe o efeito da Liderança Servidora sobre o Envolvimento com o Trabalho, realizamos uma análise de regressão múltipla. Conforme relatado no Modelo 2 da Tabela 2, os resultados mostraram que há um efeito direto significativo da Liderança Servidora sobre o Envolvimento com o Trabalho ( $b = 0.497$ ,  $p < 0,001$ ), o que suporta a Hipótese 1. Nossos resultados mostram que um líder com mais características servidoras leva a maior envolvimento de seus subordinados com o trabalho.

Em outra regressão múltipla, testamos o efeito direto do Envolvimento com o Trabalho sobre a Intenção de Demissão. Conforme o Modelo 3, existe um efeito direto significativo do Envolvimento com o Trabalho sobre a Intenção de Demissão ( $b = -0,175$ ;  $p < 0,05$ ), o que suporta a Hipótese 2. Assim, concluímos que pessoas mais envolvidas com o trabalho tem menores vontades de deixá-lo.

Nossa terceira hipótese propõe que a Pressão por Resultados modera a relação entre o Envolvimento com o Trabalho e a Intenção de Demissão, de forma que essa relação se torna mais fraca quando há muita pressão. Conforme reportado no Modelo 6, não achamos um efeito significativo desta moderação ( $b = 0.074$ ;  $p = \text{non. sig.}$ ), o que nos leva a rejeitar a hipótese 3.

Por fim, testamos nossa quarta hipótese, que propõe a moderação do Envolvimento com o Trabalho na relação entre a Liderança Servidora e a Intenção de Demissão. Nossos resultados mostram que o efeito direto da Liderança Servidora sobre a Intenção de Demissão ( $b = -0,40$ ;

$p < 0.01$ ), de forma que líderes mais servidores fazem com que as pessoas queiram ficar mais na empresa. Resultados da análise de Bootstrap

também confirmam esse resultado já que o intervalo de confiança (para 95%) está entre -0,67 e -0,18 excluindo o zero. Contudo, quando testamos os efeitos indiretos, ou seja, se o Envolvimento com o Trabalho media essa relação, nossos resultados não confirmam essa relação, visto que o intervalo de confiança de uma análise de Bootstrap (para 95%) está entre -0,12 e 0,07, o que exclui o zero. Assim, nossos resultados nos levam a rejeitar a hipótese 4.

## 6 Discussão

No Brasil o varejo restrito é essencial que contempla as redes de farmácias e drogarias teve um impacto 23,6% no PIB, com volume de 1,75 trilhões e crescimento de 1,2% em 2020, com PMC em alta 1,2% nas vendas se mantendo o quarto resultado anual positivo (IBGE 2021). Isso demonstra que mesmo em ano de Pandemia e seus reflexos com todas as restrições o mercado cria novas oportunidades para o segmento farmacêutico e produtos e serviços essenciais.

Porém segundo o IBGE, a taxa média anual de desemprego no Brasil foi de 13,5% em 2020, a maior já registrada desde o início da série histórica em 2012 e corresponde a cerca de 13,4 milhões de pessoas na fila por um trabalho no país. Contudo, o varejo farmacêutico vai na contramão do mercado que com características peculiares de recrutamento e seleção de seus funcionários desempenha o seu papel econômico e social, contribuindo como agente direto para os jovens que buscam a primeira oportunidade de emprego.

Entretanto com o despreparo dos colaboradores e a baixa remuneração do segmento (SEBRAE 2017), promove um ambiente de incerteza por conta da complexidade da função e a pressão por desempenho que leva a alta rotatividade. O papel da liderança servidora é bastante relevante pois contribui como elo entre o colaborador e a organização para propiciar um clima cooperativo e harmônico na prática da gestão mais consistente reduzindo pressão por desempenho e gerando satisfação para os membros da equipe Van Dierendonk (2011), Liden et al (2014). Os resultados da H1 mostraram que há um efeito direto significativo da característica da Liderança Servidora que leva um maior envolvimento de seus subordinados com o trabalho. Assim, como a H2 suporta que pessoas mais envolvidas com o trabalho tem menores vontades de deixá-lo. Contudo, a liderança servidora influencia no engajamento desenvolve a capacidade do indivíduo e estimula a autoestima, eficácia, comunicação, no qual

se coloca em satisfazer as necessidades dos seguidores (Liden, Wayne, Zhao, & Henderson, 2008, p. 162).

No entanto, como um estilo de liderança Servidora pode ser adequado para a Drogaria GNI em estudo no desenvolvimento por ter característica essências para sua gestão com vigor, dedicação e observação, de forma que parece refletir melhor o caráter integrador e participativo das organizações (Liden et al., 2014).

O estudo apresentado sugere para os próximos trabalhos é que sejam explorados outros tipos de ambiente organizacional, como o outros segmentos do varejo que lhe dá com constantes desafios em relação a Liderança que tem o papel essencial para manter a equipe, engajada, tornando o ambiente mais confiante em relação ao volume de trabalho e a Pressão por performance e a redução do Turnover

## **7 Contribuições e Limitações de Pesquisas Futuras**

O estudo apresentado limita-se ao ambiente de uma Rede de Drogarias. A sugestão para os próximos trabalhos é que sejam explorados outros tipos de ambiente organizacional, como o varejo que lhe dá com constantes desafios em relação a Liderança, engajamento, Pressão por performance e o Turnover. Outra limitação é que a coleta de dados foi feita de forma transversal, ou seja, os dados foram coletados em um mesmo tempo. Sugerimos que nos próximos trabalhos, a coleta dos dados seja longitudinal. O fato de termos utilizado uma *survey* implica em outra limitação do trabalho, pois o método traz vulnerabilidade a respostas enviesadas, bem como a desejabilidade social por parte dos respondentes. Como o pesquisador trabalha na empresa onde a pesquisa foi realizada e conhece alguns dos respondentes, acredita-se que algumas respostas tenham sofrido influência deste aspecto. Recomendamos que em trabalhos futuros sejam realizados experimentos de campo, de forma a corroborar com os achados desta pesquisa.

## **8 Referências Bibliográficas**

Abelha, D. M., Carneiro, P. C. D. C., & Cavazotte, F. D. S. C. N. (2018). Liderança transformacional e satisfação no trabalho: avaliando a influência de fatores do contexto organizacional e características individuais. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 20(4), 516-532.

- Almeida Quezada, M. G. (2015). *Comportamiento Organizacional Positivo: las implicaciones del engagement en el entorno laboral* (Master's thesis).
- Antonakis, J., & House, R. J. (2014). Instrumental leadership: Measurement and extension of transformational–transactional leadership theory. *The Leadership Quarterly*, 25(4), 746-771.
- Asree, S., Zain, M., & Razalli, M. R. (2010). Influence of leadership competency and organizational culture on responsiveness and performance of firms. *International Journal of Contemporary hospitality management.*,
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public administration quarterly*, 112-121.
- Bao, Y., Li, C., & Zhao, H. (2018). Liderança servidora e engajamento: um modelo de mediação dual. *Journal of Managerial Psychology* .
- Barling, J., Kelloway, EK, & Iverson, RD (2003). Trabalho de alta qualidade, satisfação no trabalho e acidentes de trabalho. *Jornal de psicologia aplicada* , 88 (2), 276.
- Barros, M. F. C. D. L. (2014). *Liderança distribuída: um estudo de caso sobre Servant Leadership* (Doctoral dissertation).
- Barrow, J. C. (1977). The variables of leadership: A review and conceptual framework. *Academy of management Review*, 2(2), 231-251.
- Baumann, MR e Bonner, BL (2011). Os efeitos da longevidade esperada do grupo e da dificuldade esperada da tarefa na aprendizagem e na recordação: Implicações para o desenvolvimento da memória transativa. *Dinâmica de Grupo: Teoria, Pesquisa e Prática* , 15 (3), 220.
- Bierly, PE, Kessler, EH, & Christensen, EW (2000). Aprendizagem organizacional, conhecimento e sabedoria. *Jornal de gerenciamento de mudança organizacional* .,
- Brkich, M., Jeffs, D., & Carless, S. A. (2002). A global self-report measure of person-job fit. *European Journal of Psychological Assessment*, 18(1), 43.
- Burden, A. K. (2014). *Servant leadership and job satisfaction*. Lamar University-Beaumont.
- Bunderson, JS (2003). Reconhecendo e utilizando experiência em grupos de trabalho: uma perspectiva de características de status. *Ciências administrativas trimestralmente* , 48 (4), 557-591.
- Cannon, MD, & Edmondson, AC (2001). Enfrentando o fracasso: Antecedentes e consequências das crenças compartilhadas sobre o fracasso em grupos de trabalho organizacionais. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 22 (2), 161-177.
- Carmello, E. (2016). *Resiliência: a transformação como ferramenta para construir empresas de valor*. Editora Gente.

- Carvalho, J., Sobral, F., & Mansur, J. (2020). Explorando a liderança compartilhada em organizações públicas: evidências da arena educacional. *Revista de Administração Pública*, 54(3), 524-544.
- Cicero, L., Pierro, A., & Van Knippenberg, D. (2010). Liderança e incerteza: como a ambigüidade do papel afeta a relação entre a prototipicidade do grupo de líderes e a eficácia da liderança. *British Journal of Management*, 21 (2), 411-421.
- Chan, SC e Mak, WM (2014). O impacto da liderança servidora e da estabilidade organizacional dos subordinados na confiança no líder e nas atitudes. *Revisão de pessoal*.
- da Silva, J. F. (2018). NOVAS ABORDAGENS DE LIDERANÇA: A LIDERANÇA SERVIDORA E SEU IMPACTO NOS RESULTADOS ORGANIZACIONAIS. *REA-Revista Eletrônica de Administração*, 17(1), 32-a.
- Dannhauser, Z., & Boshoff, AB (2007). Equivalência estrutural do questionário de liderança servil de Barbutto e Wheeler (2006) em amostras da América do Norte e da África do Sul. *International Journal of Leadership Studies*, 2 (2), 148-168.
- Driskell, JE, Salas, E., & Johnston, J. (1999). O estresse leva a uma perda de perspectiva da equipe ?. *Dinâmica de grupo: Teoria, pesquisa e prática*, 3 (4), 291.
- Durham, CC, Locke, EA, Poon, JM, & McLeod, PL (2000). Efeitos dos objetivos do grupo e pressão de tempo na eficácia do grupo, estratégia de busca de informações e desempenho. *Desempenho humano*, 13 (2), 115-138.
- Estudo O Papel do Varejo na Economia Brasileira - Atualização 2021 - SBVC - SBVC – Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, RC (2019). Liderança servidora: uma revisão sistemática e chamada para pesquisas futuras. *A liderança trimestral*, 30 (1), 111-132.
- FEBRAFAR – FEDERAÇÃO BRASILEIRA DAS REDES ASSOCIATIVAS DE FARMÁCIAS. Quem Somos. Disponível em <https://www.febrafar.com.br/a-febrafar/varejo-farmaceutico/>
- Gardner, HK, Gino, F., & Staats, BR (2012). Integrando conhecimento de forma dinâmica em equipes: Transformando recursos em desempenho. *Academy of Management Journal*, 55 (4), 998-1022.
- Gardner, HK (2012). A pressão de desempenho como uma faca de dois gumes: Aumentar a motivação da equipe, mas minar o uso do conhecimento da equipe. *Administrative Science Quarterly*, 57 (1), 1-46.
- Godemann, J. (2008). Integração de conhecimento: um desafio chave para a cooperação transdisciplinar. *Pesquisa em Educação Ambiental*, 14 (6), 625-641.
- Greenleaf, R. K. (2002). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.



- Gupta, N., & Hollingshead, AB (2010). Eficácia da memória transativa diferenciada versus integrada: Depende da tarefa. *Dinâmica de Grupo: Teoria, Pesquisa e Prática*, 14 (4), 384.
- Haar, J., Brougham, D., Roche, MA, & Barney, A. (2017). Liderança servidora e engajamento no trabalho: o papel mediador do equilíbrio entre vida pessoal e profissional.
- Haar, J. M., Russo, M., Suñe, A., & Ollier-Malaterre, A. (2014). Outcomes of work–life balance on job satisfaction, life satisfaction and mental health: A study across seven cultures. *Journal of Vocational Behavior*, 85(3), 361-373.
- Hale, J. R., & Fields, D. L. 2007 Exploring servant leadership across cultures: A study of followers in Ghana and the USA. *Leadership*, 3(4), 397-417.
- Ehrhart, MG (2004). Liderança e clima de justiça processual como antecedentes do comportamento de cidadania organizacional em nível de unidade. *Psicologia de pessoal*, 57 (1), 61-94.
- Hackman, JR (2002). Por que as equipes não funcionam. Em *Teoria e pesquisa em pequenos grupos* (pp. 245-267). Springer, Boston, MA.
- Huckman, RS e Pisano, GP (2006). Management Insights. *CIÊNCIA DA GESTÃO*, 52 (4).
- Hackman, J. R. (1986). *The psychology of self-management in organizations*. American Psychological Association.
- IBGE: vendas do comércio varejista crescem 1,2% em 2020 | Agência Brasil <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2021-02/ibge-vendas-do-comercio-varejista-crescem-12-em-2020>
- IQVIA® is a registered trademark of IQVIA Inc. in the United States, the European Union, and various other countries.
- James, EH e Wooten, LP (2010). Orientações de liderança positiva em tempos de crise.
- Jaramillo, F., Grisaffe, DB, Chonko, LB, & Roberts, JA (2009). Examinando o impacto da liderança servil no desempenho da força de vendas. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 29 (3), 257-275.
- Jehn, KA, & Shah, PP (1997). Relações interpessoais e desempenho de tarefas: Um exame dos processos de mediação em grupos de amizade e conhecidos. *Jornal de personalidade e psicologia social*, 72 (4), 775.
- JOHANN, S. L. Comportamento organizacional: teoria e prática. São Paulo: Saraiva, 2013
- Kich, J. I. D. F., & Pereira, M. F. (2011). A influência da liderança, cultura, estrutura e comunicação organizacional no processo de implantação do planejamento estratégico. *Cadernos EBAPE. Br*, 9(4), 1045-1065.
- Kwak, WJ, & Kim, HK (2015). Liderança servidora e qualidade de atendimento ao cliente em hotéis coreanos: comportamento de cidadania organizacional multinível como mediador. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 43 (8), 1287-1298.

- Lino, L., & Silva, J. (2011). Liderança Servidora no aspecto do líder servidor como perfil procurado pela organização. *FACUNICAMPS Núcleo de Pesquisa e Extensão Goiânia, GO, Brasil*.
- Lunenburg, FC (2011). Tomada de decisão nas organizações. *Jornal internacional de gestão, negócios e administração* , 15 (1), 1-9.
- Mattos, C., & Silva, R. C. (2019). Características da gestão de pessoas e clima para serviços em restaurantes. *Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)*| ISSN-e: 2237-1427, 9(1).
- Michels, E., Maldonado-mauricio, MU, & Forcellini, FA Atrasos na entrega em projetos de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D).
- Morgeson, F. P., & DeRue, D. S. (2006). Event criticality, urgency, and duration: Understanding how events disrupt teams and influence team leader intervention. *The Leadership Quarterly*, 17(3), 271-287.
- Panaccio, A., Donia, M., Saint-Michel, S., & Liden, RC (2015). Liderança servil e bem-estar. Em *Florescer na vida, no trabalho e na carreira* . Editora Edward Elgar.
- Parris, D. L. (2011). *Investigating servant leadership in the context of cause-related sporting events*. Texas A&M University.
- Parris, D. L., & Peachey, J. W. (2013). A systematic literature review of servant leadership theory in organizational contexts. *Journal of business ethics*, 113(3), 377-393.
- Sebrae. Relatório CAGED Primeiro Emprego Julho 2018. Disponível em : <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal/Sebrae/Estudos>
- Shah, PP e Jehn, KA (1993). Os amigos têm melhor desempenho do que os conhecidos? A interação de amizade, conflito e tarefa. *Decisão e negociação do grupo* , 2 (2), 149-165.
- Schuler, R., & Jackson, SE (2014). Gestão de recursos humanos e eficácia organizacional: ontem e hoje. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance* .
- Srivastva, S., & Cooperrider, DL (Eds.). (1998). *Sabedoria organizacional e coragem executiva* . Lexington Books.
- Stogdill, R. M. (1950). Leadership, membership and organization. *Psychological bulletin*, 47(1), 1.
- Susana Cruz, J., Simões, P., Sofia, R., & Rodrigues, F. J. (2017). Estudo inicial de adaptação e validação da Decision-Specific Reinvestment Scale numa amostra de atletas Portugueses. *Psicologia: Revista da Associação Portuguesa Psicologia*, 31(2).
- Thomas-Hunt, MC e Phillips, KW (2003). Gerenciando equipes na organização dinâmica: Os efeitos da associação rotativa e da mudança das demandas de tarefas sobre experiência e status nos grupos. *Liderar e gerenciar pessoas na organização dinâmica* , 115-133.
- Wellins, R. S., Byham, W. C., & Wilson, J. M. (1994). *Equipes zapp!: empowered teams*. Campus.

- Williams, WA, Brandon, RS, Hayek, M., Haden, SP, & Atinc, G. (2017). Liderança servidora e criatividade de seguidores. *Jornal de Desenvolvimento de Liderança e Organização*.
- Van Dierendonck, D. (2011). Liderança servidora: uma revisão e síntese. *Journal of management*, 37 (4), 1228-1261.
- Vieira, V. A., Pires, D., & Galeano, R. (2013). Determinantes do desempenho empresarial e das vendas cruzadas no varejo. *Revista de Administração de Empresas*, 53(6), 565-579.
- von Thiele Schwarz, U., Hasson, H., & Tafvelin, S. (2016). A formação de lideranças como intervenção de saúde ocupacional: Maior segurança e produtividade sustentada. *Ciência da segurança*, 81, 35-45.
- Zhu, W., Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. (2009). Moderating role of follower characteristics with transformational leadership and follower work engagement. *Group & Organization Management*, 34(5), 590-619.

### Anexo A – Questionário Liderança Servidora

Variável	Item	Faixa de Respostas				
		Concordo Totalmente	Concordo Parcialmente	Nem Concordo Nem Discordo	Discordo Parcialmente	Discordo Totalmente
Liderança Servidora	É possível confiar na alta Liderança para tomada de decisões sensatas sobre o futuro da Drogaria GNI.					
	Sinto-me confiante de que a alta Liderança sempre tentará me tratar de maneira justa					
	A alta liderança da Drogaria é sincera em suas tentativas de levar em consideração o ponto de vista dos funcionários					
	Nossos dirigentes poderiam obter vantagem enganando os trabalhadores					
	Os funcionários recebem regularmente feedback formais de desempenho frequentemente de mais de uma fonte (ou seja, de vários					

	indivíduo, tais como superiores, pares etc.)					
	Os funcionários recebem rotineiramente feedback de desenvolvimento, avaliando seus pontos fortes e fracos Como você avaliaria a liderança demonstrada pela sua gerência no apoio ao esforço pela qualidade do serviço?					

### Anexo B – Questionário Comportamento Organizacional

Variável	Item	Faixa de Respostas				
		Concordo Totalmente	Concordo Parcialmente	Nem Concordo Nem Discordo	Discordo Parcialmente	Discordo Totalmente
Comportamento Organizacional	As recompensas que os funcionários recebem estão relacionadas ao desempenho e esforço que eles dedicam em seus trabalhos					
	As promoções são primordialmente baseadas em mérito ou desempenho, em oposição a senioridade (“tempo de casa”)					
	A drogaria proporciona recompensas baseadas no desempenho profissional.					
	A remuneração dos funcionários na drogaria está de acordo com os padrões do mercado					
	A remuneração de cada funcionário é justa, quando comparamos a outros que fazem trabalhos semelhantes nesta empresa					

	Quando alguém crítica a Drogaria, sinto como um insulto pessoal.					
	Estou muito interessado no que os outros pensam sobre a empresa.					
	Quando falo da Drogaria GNI O sucesso da empresa é o meu sucesso., geralmente digo "nós" em vez de "eles".					
Comportamento Organizacional	O sucesso da empresa é o meu sucesso.					
	Quando alguém elogia a Drogaria GNI, parece um elogio pessoal					
	Se uma história da mídia criticasse a empresa, eu me sentiria envergonhado.					
	Como você avaliaria as ferramentas, tecnologia e outros recursos fornecidos aos funcionários para apoiar a realização de um trabalho e serviço de qualidade superior?					
	Desenvolver comprometimento com os clientes.					
	Desenvolver valor para os clientes.					

	Entender as necessidades dos clientes.					
	Satisfazer os clientes.					
	Oferecer serviços após o fechamento de um contrato.					
Comportamento Organizacional	Medir a satisfação dos clientes.					
	Estou Pensando em sair da empresa					
	Estou pensando em procurar um novo emprego					
	Pretendo perguntar as pessoas sobre novas oportunidades de trabalho.					
	Não pretendo ficar nessa empresa por muito tempo.					

### Anexo C – Questionário Equipe de trabalho

Variável	Item	Faixa de Respostas				
		Concordo Totalmente	Concordo Parcialmente	Nem Concordo Nem Discordo	Discordo Parcialmente	Discordo Totalmente
Equipe de Trabalho	Meus colegas e eu realmente “mergulhamos” no trabalho.					

	Acho que quase todos dedicam bastante esforço e energia em nosso trabalho.					
	Meus colegas de trabalho e eu nos orgulhamos por realizar bem o nosso trabalho.					
	Quase todos no trabalho sentem paixão e entusiasmo por nosso trabalho.					
	Realizar o trabalho na minha área (como um todo) é tão envolvente, que muitas vezes esquecemos a hora.					
	Meus colegas e eu tendemos a ser altamente focados ao fazermos nosso trabalho.					

#### Anexo D – Questionário Pressão por Desempenho

Variável	Item	Faixa de Respostas				
		Concordo Totalmente	Concordo Parcialmente	Nem Concordo Nem Discordo	Discordo Parcialmente	Discordo Totalmente
Pressão por desempenho	A pressão por resultados no meu ambiente de trabalho é alta.					
	Eu sinto uma tremenda pressão para produzir resultados.					
	Se eu não produzir bons resultados, meu emprego vai estar em risco.					

	Meu ambiente de trabalho é orientado para resultados.					
--	-------------------------------------------------------	--	--	--	--	--

### Anexo E – Questionário Intenção de Sair

Variável	Item	Faixa de Respostas				
		Concordo Totalmente	Concordo Parcialmente	Nem Concordo Nem Discordo	Discordo Parcialmente	Discordo Totalmente
Intenção de sair	Estou pensando em sair da empresa.					
	Estou pensando em procurar um novo emprego.					
	Pretendo perguntar às pessoas sobre novas oportunidades de trabalho.					
	Não pretendo ficar nessa empresa por muito tempo.					