LÍDER SERVIDOR: UMA ANÁLISE DO ESTILO JACK WELCH DE LIDERANÇA[1]

Guilherme Solla Cortizo

Resumo: Jack Welch, durante os 20 anos que permaneceu a frente da multinacional General Electric (GE), ficou marcado por um estilo de liderança singular e que, embora contestado por determinadas atitudes, se tornou referência para muitos líderes, sobretudo em razão dos resultados obtidos, tendo suas práticas compartilhadas e reproduzidas até os dias de hoje. O contexto atual, todavia, já não é o mesmo de ontem; afinal, o ritmo das mudanças está cada vez mais acelerado. Assim, as empresas não devem ser apenas eficientes no fornecimento de serviços e produtos, mas também podem se tornar uma comunidade que contribua para modelar o caráter e o comportamento humanos. Contudo, para que esse direcionamento positivo efetivamente ocorra, haja vista o contexto de incertezas, se faz necessário líderes com a convicção de propósito e com o espírito voltado para servir. Nesta conjuntura, buscou-se compreender se o estilo de liderança praticado por Jack Welch se enquadraria no perfil de líder servidor.

Palavras-chave: Jack Welch. Líder Servidor. Liderança Servidora.

1 INTRODUÇÃO

O mundo de hoje já não é o mesmo de ontem; afinal, o ritmo das mudanças está cada vez mais acelerado. Consequentemente, “as instituições de nossa sociedade – empresariais ou governamentais – precisam, com isso, mudar para sobreviver e devem servir a fim de vencer.” (POLLARD, 1998, p.1).

Assim, as empresas não devem ser apenas eficientes no fornecimento de serviços e produtos, mas também podem se tornar uma comunidade que contribua para modelar o caráter e o comportamento humanos.

Contudo, para que esse direcionamento positivo efetivamente ocorra, haja vista o contexto de incertezas, se faz necessário líderes com a convicção de propósito e com o espírito voltado para servir.

Em seu depoimento, Pollard (1998, p.2) complementa que:

> O líder de verdade deve se levantar. Não o presidente, ou a pessoa com o título mais alto ou maior tempo de casa, mas todos, mesmo os sem cargo. Não aquele mais bem pago do grupo, mas quem está disposto a se arriscar. Não aquele com o carro mais sofisticado, ou a casa mais luxuosa, mas

[1]Artigo apresentado como Trabalho de Conclusão do MBA Executivo em Liderança e Gestão Organizacional, da Universidade do Sul de Santa Catarina, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Liderança e Gestão Organizacional.

> aquele com espírito voltado para servir. Não quem se promove, mas quem promove os outros; não o administrador, mas o criador; não quem toma, mas quem dá; não quem fala, mas quem ouve.

Jack Welch, durante os 20 anos que permaneceu a frente da multinacional General Electric (GE), ficou marcado por um estilo de liderança singular e que, embora contestado por determinadas atitudes, se tornou referência para muitos líderes, sobretudo em razão dos resultados obtidos, tendo suas práticas compartilhadas e reproduzidas até os dias de hoje.

Todavia, de acordo com Grinberg (2012), há quem diga que um verdadeiro líder servidor jamais faria o que Jack Welch fazia. Afinal, o líder servidor sempre coloca os colaboradores acima de qualquer coisa.

Nesta conjuntura, com a presente pesquisa buscou-se compreender se o estilo de liderança praticado por Jack Welch se enquadraria no perfil de líder servidor. Portanto, foram apresentados e correlacionados o conceito de liderança servidora e o perfil de líder servidor com o estilo Jack Welch de liderança e suas peculiaridades, visando identificar semelhanças entre um e outro.

Para isso, realizou-se uma investigação por meio de pesquisa bibliográfica, que utilizou como método de levantamento para a coleta de dados a consulta a livros, periódicos e demais publicações científicas sobre o tema. A respeito deste tipo de pesquisa, Vergara (2016, p.49) ressalta que a pesquisa bibliográfica:

> [...] é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material, acessível ao público em geral. Fornece instrumental analítico para qualquer outro tipo de pesquisa, mas também pode esgotar-se em si.

Quanto ao tipo de aprofundamento de estudo, foi possível classificar esta pesquisa como exploratória, pois teve como objetivo proporcionar maior familiaridade com o objeto de estudo. Sobre a pesquisa exploratória, Ruiz (1977, p. 50) a define como:

> Quando um problema é pouco conhecido, ou seja, quando as hipóteses ainda não foram claramente definidas, estamos diante de uma pesquisa exploratória. Seu objetivo, pois, consiste numa caracterização inicial do problema, de sua classificação e de sua reta definição.

Neste mesmo diapasão, Gil (1989, p. 45) informa que a pesquisa

exploratória tem como objetivo “proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses”. Sendo assim, utilizando o processo exploratório, se esclareceu e sistematizou as informações, de forma a possibilitar uma formulação futura de hipóteses pesquisáveis ou problemas relacionados com o enquadramento de estilos de liderança ao perfil de líder servidor.

O resultado de toda essa investigação está descrito a seguir: a iniciar pelo arcabouço teórico acerca da liderança servidora e do perfil de líder servidor; acompanhado pelo levantamento de dados sobre o estilo Jack Welch de liderança; e, por fim, da análise correlacionando um assunto ao outro.

2 O ESTILO JACK WELCH DE LIDERANÇA

2.1 O líder servidor e a liderança servidora

Certa vez, Albert Einstein proferiu: “se você não sabe explicar com simplicidade, é porque não compreendeu bem”. Essa velha máxima pode-se dizer que tem grande valia quando o assunto é conceituar ‘líder’ e ‘liderança’, duas expressões que já foram definidas das mais variadas formas e contextos, mas que podem ser simplesmente elucidadas a partir das suas origens:

> Na ancestral língua germânica (de onde mais tarde derivariam os idiomas inglês e alemão), *lad* era ‘caminho’. Como os caminhos de um milênio atrás não eram sinalizados, além de serem sinuosos, nem sempre transitáveis, e não raramente perigosos, os andarilhos e viajantes dependiam de alguém que pudesse guiá-los na caminhada. Essa pessoa especial tinha o nome de *ladan*, ‘o que conhece o caminho’. As constantes mudanças por que passaram os idiomas transformariam, séculos depois, o *ladan* em *leader* – ‘condutor’. E foi daí que vieram as nossas palavras ‘líder’ e ‘liderança’ – a arte de conduzir. (GEHRINGER)

Com o passar do tempo, porém, liderar passou a ser muito mais do que apenas guiar ou conduzir. Para Covey (2005, p.96), “liderar é comunicar às pessoas seu valor e seu potencial de forma tão clara que elas acabem por vê-los em si mesmas”. Enquanto que para Hunter (2014, p.71) “liderar é servir”. O autor ainda complementa com a seguinte citação de Jesus Cristo: “qualquer um que queira ser um líder entre vocês deve primeiro ser o servidor. Se você optar por liderar, deve servir” (HUNTER, 2006, p.40).

Ainda que liderança servidora não possa ser considerado um assunto

inovador, em tempos de mudanças no mundo corporativo somado às novas características do colaborador do século XXI, parece estar ganhando cada vez mais notoriedade. Afinal,

> O líder que supervisionava o cumprimento das ordens e regras definidas pela alta cúpula agora passa a ser um servidor, uma ponte que facilita o alcance dos objetivos e procedimentos traçados. [...] Para isso, busca-se o desenvolvimento do indivíduo na organização não mais como um instrumento para captar recursos ou alcançar melhores resultados financeiros, mas, sim, para concebê-lo como ser humano integral, cujas potencialidades podem e devem ser desenvolvidas com o intuito de torná-lo uma pessoa melhor, um indivíduo mais consciente, aproveitando suas experiências e respeitando sua individualidade, enfim, privilegiando seu crescimento como pessoa. (VENDRAMINI, 2000, p.21)

A expressão liderança servidora foi utilizada pela primeira vez no artigo intitulado *The Servant as Leader* ou O Servidor como Líder – escrito por Robert K. Greenleaf, na década de 1970 – quando explanou que a liderança servidora surge daqueles cuja motivação principal é um desejo profundo de ajudar os outros, isto é, de servir aos liderados (SINZATO, 2007). Logo,

> [...] Eles encorajam a participação, o compartilhamento de poder e de informações, reconhecem o valor dos outros, estimulam a criatividade das pessoas, são completamente comprometidos, dão crédito pelas realizações das pessoas, têm um impulso natural para aprender, promovem o senso de comunidade. (ASANOME, 2001, p. 35-36).

A manifestação da liderança servidora, portanto, está intimamente relacionada ao ser, pois, para Pollard (1996, p.244-247), os líderes servidores: “são pessoas compromissadas; exercem influência positiva; ouvem e aprendem com o próximo; fazem acontecer; dão autonomia; são doadores; promovem a diversidade; promovem a aprendizagem; compartilham a visão”. Adicionalmente, no quadro abaixo são apresentados comportamentos inerentes ao líder servidor:

Quadro 1: Amor e Liderança

Paciência	Mostrar autocontrole
Bondade / Gentileza	Dar atenção, apreciação e incentivo
Humildade	Ser autêntico, sem pretensão, orgulho ou arrogância
Respeito	Tratar as pessoas como se fossem

	importantes
Abnegação / Altruísmo	Satisfazer as necessidades dos outros
Perdão	Desistir de ressentimento quando enganado
Honestidade	Ser livre de engano
Compromisso	Ater-se às suas escolhas
Resultados: Serviço e Sacrifício	Pôr de lado suas vontades e necessidades; buscar o maior bem para os outros

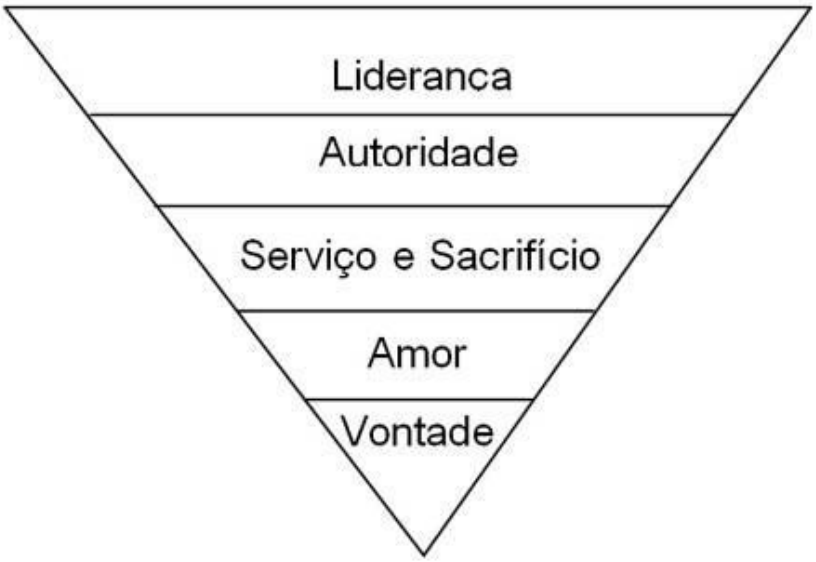
Fonte: Hunter (2004, p.96)

Todos esses aspectos, por fim, contribuem para que seja conquistada a autoridade moral (força de caráter), que é a obtenção de influência por meio do seguimento de princípios, a qual "é alcançada servindo, sendo prestimoso, contribuindo. O poder e a supremacia moral emergem da humildade, em que o maior se torna servidor de todos. A autoridade moral ou grandeza primordial é alcançada mediante o sacrifício" (COVEY, 2005, p. 298).

Todo o sacrifício do líder servidor, contudo, é alimentado por um grande propósito abrangente: atender as necessidades humanas. Afinal, sem ir além e atender as necessidades humanas, o líder não expande nem desenvolve realmente sua liberdade de escolha como poderia. O líder cresce mais, pessoalmente, quando se doa aos outros. Os relacionamentos melhoram e se aprofundam quando o líder tenta servir sua família, outra família, uma organização, uma comunidade ou outra necessidade humana (COVEY, 2005).

O modelo de liderança servidora ou a serviço pode ser simbolizado por uma pirâmide de cabeça para baixo:

Figura 1: Modelo de Liderança



Fonte: Hunter (2004, p.62)

Resumidamente, a liderança começa com a vontade, que é a única capacidade de um líder como ser humano para sintonizar suas intenções com suas ações e escolher seu comportamento. É preciso ter vontade para escolher amar, isto é, sentir as reais necessidades, e não as vontades ou os desejos, daqueles que são seus liderados. Para atender a essas necessidades, precisa estar disposto a servir e até mesmo se sacrificar. Quando serve e se sacrifica pelos outros, conquista autoridade ou influência moral. E, por fim, quando exerce autoridade moral com as pessoas, ganha o direito de ser chamado de líder (HUNTER, 2004).

A prática da liderança servidora, enfim, é um caminho e não um ponto de chegada. Logo, independentemente do ambiente, é preciso que o líder tenha a sensibilidade para agir buscando sempre fazer o bem. Afinal, um líder servidor continua inspirando as pessoas muitos anos depois de seu desaparecimento. (SILVA, 2014).

2.2 John Francis Welch Jr.

Popularmente conhecido como *Jack Welch*, é filho único, nasceu em 1935 em Peabody, mas foi criado em Salem, Massachusetts. Aficionado por esportes quando criança, atribui às lições que aprendeu em um local chamado *The Pit* – uma área nos arredores de sua casa que fazia as vezes de parque – suas primeiras habilidades de liderança. Frequentou a Universidade de Massachusetts, onde

cursou engenharia química. Em seguida, recebeu o título de mestre e doutor, na mesma área de atuação, pela Universidade de Illinois (KRAMES, 2002).

2.3 Jack Welch e a General Electric (GE)

Em outubro de 1960, Welch entrou para a divisão de plásticos da GE, em Pittsfield, Massachusetts. Foi lá que seu ideal de liderança começou a aflorar, um dom que o acompanharia em sua ascensão na hierarquia da empresa, tornando-se, aos 33 anos, o mais jovem gerente geral da empresa. Em 1974, seu antecessor, Reg Jones, começou a procurar um sucessor e, embora Welch não figurasse na lista inicial de 96 candidatos, seu nome fora acrescentado à lista final. Em 1980, a GE anunciou o nome de seu oitavo CEO: John Francis Welch Jr., então com 45 anos (KRAMES, 2002). Ao assumir o cargo de CEO, em 1981, Welch declarou que:

> [...] pretendia criar um organização em que as pessoas ousassem tentar coisas novas – e todos se sentissem seguros de saber que apenas os limites de sua criatividade e energia, que somente seus próprios padrões de excelência pessoal, imporiam restrições às distâncias alcançáveis e à velocidade do avanço. (WELCH e BYRNE, 2001, p. XXIV).

2.4 As lições de liderança de Jack Welch

O estilo Jack Welch de liderança foi um dos pontos mais marcantes durante os 20 anos (1981-2001) que permaneceu a frente da multinacional GE. Na posição de CEO, Jack Welch revolucionou a gestão através de princípios de liderança nos quais ele se pautava e ao colocar em prática inúmeras estratégias, com destaque para cinco iniciativas diferenciadas: Work-Out; Globalização; Segmento de Serviços (*Product Services*); Seis Sigma; e e-Iniciativa.

Dentre os princípios defendidos por Jack Welch, a franqueza é o que ele considera indispensável, pois:

> A falta de franqueza bloqueia as ideias inteligentes, retarda as ações rápidas e impede que as pessoas capazes contribuam com todo o seu potencial. É algo devastador [...] Quando se pratica a franqueza – e nunca se é absolutamente franco, esteja certo – tudo funciona com mais rapidez e mais eficácia. (WELCH e WELCH, 2005, p.23)

Jack Welch insistia na honestidade e sinceridade dos colaboradores,

sendo que suas iniciativas visavam a eliminação de quaisquer obstáculos que impedissem as pessoas de manifestarem suas ideias. Segundo Krames (2002), a honestidade e um ambiente de confiança foram dois pilares para um de seus principais programas – o Work-Out. Portanto, para encorajar a honestidade e a confiança, os gestores deveriam demonstrar o compromisso da empresa de ouvir as novas ideias, a qualquer tempo, independentemente da origem. Afinal, sem honestidade não haveria confiança e sem confiança os esforços de Jack Welch para transformar a cultura da GE cairiam por terra.

O programa Work-Out, lançado em 1989, surgiu da indignação de Jack Welch quando, durante uma reunião, percebeu que havia uma barreira no diálogo entre os gerentes e seus colaboradores. Foi a única iniciativa, entre as cinco promovidas por Welch, que representou um programa de transformação cultural e a principal responsável pelas mudanças de comportamento dentro da GE. Em termos de abrangência, foi a segunda maior iniciativa, atrás somente da Globalização, e culminou com uma reviravolta na hierarquia da empresa, pois garantiu que os gestores ouviriam seus colaboradores, dando-lhes voz nos processos decisórios.

Pronto para libertar a sua equipe, Jack Welch esperava que o programa ajudasse a GE a atingir quatro metas cruciais: desenvolvimento de confiança; investir os colaboradores de *empowerment*; eliminação do trabalho desnecessário; e difusão da cultura da GE. Paralelamente, havia duas premissas no centro do Work-Out, as quais davam aos colaboradores direito de: fazer sugestões diretamente para os seus superiores; e obter uma resposta – imediata, quando possível. Em síntese, para Welch, o Work-Out contribuiu para a formação da *cultura sem fronteiras* que ajudou a criar o *motor de aprendizado* da GE. (SLATER, 2001)

Em meados de 1992, mais de 200.000 colaboradores da GE já haviam realizado ao menos uma sessão do Work-Out, ou seja, aproximadamente 70% da força de trabalho na época. No início de 1994, esse percentual alcançara sua totalidade. Isso ajudou a mostrar à empresa que Jack Welch era mais do que simplesmente retórica. Ele agia de acordo com o que pregava e era categórico ao defender que os gestores da GE fizessem o mesmo, isto é, vivessem os valores do Work-Out e seu estilo gerencial participativo, ou procurassem outro lugar para trabalhar, pois não teriam futuro na empresa.

Durante o processo de reestruturação da GE, Jack Welch promoveu a redução no número de negócios em que a GE atuava, focando somente naqueles

que a empresa era a número um ou dois em representatividade no mercado. Essa transformação originou um amplo processo de *downsizing* e uma readequação da estrutura hierárquica, que culminaram em mais agilidade na comunicação e menos burocracia, como pode ser observado no discurso de Welch:

> Quando ficamos mais enxutos, notamos que estávamos nos comunicando melhor, com menos intérpretes e menos filtros. Sentimos que, com menos camadas, tínhamos espaço mais amplo para gerenciar. Não estávamos gerenciando melhor. Estávamos gerenciando menos, e isso era melhor. (SLATER, 2001, p.32)

A escolha de quem permanecia na GE era pautada no quesito desempenho. Anualmente, em um processo denominado *diferenciação*, os colaboradores eram classificados em três grupos: Grupo A representava os 20% melhores; Grupo B representava os 70% medianos; e Grupo C representava os 10% piores, os quais eram sumariamente demitidos. Mas, para Welch (2005), esse processo não era injusto, pois como a organização agia com franqueza, isto é, definia com clareza suas expectativas de desempenho e contava com um processo de avaliação imparcial, os colaboradores classificados entre os 10% inferiores geralmente já tinham conhecimento da situação. Ele ainda conclui que a diferenciação:

> [...] é uma das causas fundamentais do sucesso. As empresas ganham quando os gerentes estabelecem distinções claras e inequívocas entre os negócios e as pessoas de alto e baixo desempenho, quando cultivam os fortes e extirpam os fracos. As empresas sofrem quando todos os negócios e pessoas são tratadas da mesma maneira, e as chances de sucesso se dissipam como chuva fina no oceano. [...] No final das contas, a diferenciação é apenas alocação de recursos, que é a função de bons líderes. [...] As empresas dispõem de quantidade limitada de dinheiro e de tempo gerencial. Os líderes vencedores investem onde o retorno é maior. E eliminam perdas em todos os outros lugares. (WELCH e WELCH, 2005, p.33-34)

O desempenho, todavia, não era o único atributo avaliativo, haja vista que os colaboradores também eram medidos quanto ao comportamento, no diz respeito a partilhar dos valores da organização, especificamente. Logo, eles eram divididos em quatro tipos, conforme demonstrado a seguir:

Quadro 2: Os tipos de colaboradores

TIPO 1 ✓ Cumpre os compromissos; ✓ Partilha dos valores da GE.	**TIPO 2** ✓ Não cumpre os compromissos; ✓ Não partilha dos valores da GE.
TIPO 3 ✓ Deixa a desejar quanto aos compromissos; ✓ Partilha dos valores da GE.	**TIPO 4** ✓ Cumpre os compromissos; ✓ Não partilha dos valores da GE.

Fonte: Elaboração do autor, 2017.

Neste caso, os Tipo 1 estavam garantidos e eram considerados o futuro da GE, enquanto que os Tipo 2 eram demitidos. Os Tipo 3, por sua vez, recebiam uma segunda chance, de preferência em outro ambiente. Agora, os Tipo 4, mesmo com bom desempenho, também eram desligados. Segundo Welch:

> [...] o mais difícil do mundo é irmos contra alguém que cumpre sua função, porém afastando-se de nossos valores no sentido diametralmente oposto. Mas se não agirmos, não estaremos cumprindo aquilo a que nos propusemos, e estaremos servindo apenas para amortecer impactos. (SLATER, 2001, p. 47)

Embora Jack Welch tenha recebido inúmeras críticas e até mesmo um apelido – *Nêutron Jack*, por conta da naturalidade com que tratava as demissões, ele estava convencido de que somente uma grande cirurgia poderia assegurar um sucesso de longo prazo para a GE. Enfim, “ele sabia que não tinha escolha. Ele não estava à frente da GE para fazer as pessoas felizes. Sua função era tornar a empresa mais lucrativa possível.” (SLATER, 2001, p.71). Por meio dessas e outras iniciativas, Welch gerou muito mais riqueza para os acionistas do que qualquer outro CEO na história. Quando ele assumiu a presidência da empresa, em 1981, a GE tinha um valor de mercado de US$ 13 bilhões. Na primeira metade de 2000, a GE tornou-se a primeira empresa a ultrapassar a barreira dos US$ 600 bilhões.

Para alcançar seus objetivos, portanto, Jack Welch seguiu um estilo próprio de liderança durante o período em que capitaneou a GE. Após se aposentar, ao refletir sobre todas as experiências pelas quais passou, notou, no entanto, que algumas maneiras de liderar sempre pareceram dar certo. Segundo Welch, elas se transformaram nas suas “regras”:

> Os líderes são incansáveis em melhorar a equipe, usando todos os encontros como oportunidades para avaliar, treinar e reforçar a autoconfiança; Os líderes se empenham para que as pessoas não só compreendam a visão, mas também para que a vivenciem e a respirem; Os líderes se põem no lugar de todos, transpirando energia positiva e otimismo; Os líderes angariam confiança com franqueza, transparência e reconhecendo os méritos alheios; Os líderes têm coragem para tomar decisões impopulares e agir com base no instinto; Os líderes questionam e instigam, por meio de uma curiosidade constante que se aproxima do ceticismo, esforçando-se para que suas perguntas sejam respondidas com ação; Os líderes inspiram a assunção de riscos e o aprendizado constante, dando o exemplo; Os líderes comemoram. (WELCH e WELCH, 2005, p. 57)

Por fim, apesar dos julgamentos, apelidos e tudo mais, o que Jack Welch mais almejava era vencer, ele achava ótimo vencer. Para ele, "vencer nos negócios é ótimo porque quando as empresas vencem, as pessoas também crescem e prosperam. Criam-se mais empregos e mais oportunidades para todos, em todos os níveis." (WELCH e WELCH, 2005, p.3). Para alcançar a vitória, Welch revolucionou a GE e a transformou numa empresa singular. Nas palavras dele:

> O que distingue a GE é uma cultura que usa sua ampla diversidade como um recurso ilimitado de oportunidades de aprendizado, um reservatório de ideias cuja amplitude e riqueza são incomparáveis no mundo dos negócios. No coração dessa cultura está a compreensão de que a capacidade de uma organização para aprender e transformar esse aprendizado rapidamente em ação é sua maior vantagem competitiva nos negócios. (SLATER, 1999, p.14)

Não é à toa que ele foi considerado o executivo do século pela revista *Fortune* e que seu legado tem inspirado tantos líderes até hoje.

3 CONCLUSÃO

Jack Welch talvez nunca tenha parado para pensar se o seu estilo de liderança se enquadraria no perfil de líder servidor. Afinal, conforme citado anteriormente, o que Welch mais almejava era vencer, ele achava ótimo vencer. Para ele, "vencer nos negócios é ótimo porque quando as empresas vencem, as pessoas também crescem e prosperam. Criam-se mais empregos e mais oportunidades para todos, em todos os níveis." (WELCH e WELCH, 2005, p.3). Portanto, mesmo que indiretamente, Jack tinha o propósito abrangente de um líder servidor: atender as necessidades humanas.

Para atender a esse anseio por vencer, bem como as necessidades dos seus liderados, Jack Welch colocou em prática várias iniciativas. Embora muitas tenham sido alvo de críticas, como foi o caso do *downsizing* e da *diferenciação,* Welch sempre defendeu a sustentabilidade da GE como fator norteador para suas atitudes.

O programa Work-Out, por outro lado, contribuiu para mostrar ainda mais o lado servidor de Jack Welch. Afinal, foi através dele que Welch: promoveu o desenvolvimento de confiança; investiu os colaboradores de *empowerment*; eliminou o trabalho desnecessário; e difundiu da cultura da GE. A manifestação da liderança servidora, portanto, mais uma vez se fez presente na conduta de Jack Welch, a julgar que os líderes servidores "são pessoas compromissadas; exercem influência positiva; ouvem e aprendem com o próximo; fazem acontecer; dão autonomia; são doadores; promovem a diversidade; promovem a aprendizagem; compartilham a visão" (POLLARD, 1996, p.244-247). Adicionalmente, Welch executou outras regras de liderança que vão ao encontro dos comportamentos inerentes ao líder servidor, conforme apresentado no quadro abaixo:

Quadro 3: As regras de Jack Welch e o perfil de líder servidor

COMPORTAMENTOS (HUNTER, 2004, p.96)	**REGRAS DE LIDERANÇA (WELCH e WELCH, 2005, p. 57)**
Paciência	✓ Os líderes são incansáveis em melhorar a equipe, usando todos os encontros como oportunidades para avaliar, treinar e reforçar a autoconfiança;
Bondade / Gentileza	✓ Os líderes inspiram a assunção de riscos e o aprendizado constante, dando o exemplo; ✓ Os líderes questionam e instigam, por meio de uma curiosidade constante que se aproxima do ceticismo, esforçando-se para que suas perguntas sejam respondidas

	com ação; ✓ Os líderes comemoram;
Humildade	✓ Os líderes angariam confiança com franqueza, transparência e reconhecendo os méritos alheios;
Honestidade	
Abnegação / Altruísmo	✓ Os líderes se põem no lugar de todos, transpirando energia positiva e otimismo;
Respeito	
Perdão	✓ Os líderes se empenham para que as pessoas não só compreendam a visão, mas também para que a vivenciem e a respirem;
Compromisso	
Resultados: Serviço e Sacrifício	✓ Os líderes têm coragem para tomar decisões impopulares e agir com base no instinto;

Fonte: Elaboração do autor, 2017.

Jack Welch, ao servir e se sacrificar pela GE, sobretudo pautado em princípios como franqueza e honestidade, conquistou autoridade e influência moral. Por conseguinte, quando exerceu essa autoridade moral junto aos seus colaboradores, conquistou o direito de ser chamado de líder. Mas, afinal, Jack Welch foi ou não foi um líder servidor? Resumidamente, se considerar que a liderança servidora começa com um desejo natural de servir e que um líder servidor continua inspirando as pessoas muitos anos depois de seu desaparecimento, não me resta nenhuma dúvida: sim, Jack Welch foi um líder servidor – não somente pela vontade, mas também pelo legado deixado.

REFERÊNCIAS

ASANOME, Cleusa Rocha. **Liderança sem seguidores: um novo paradigma.** 2001. 197 f. Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 2001.

COVEY, Stephen R. **O 8º hábito:** da eficácia à grandeza. Rio de Janeiro: Campus; São Paulo: Fraklin Covey, 2005.

GEHRINGER, Max. **Líder.** Disponível em: <http://maxgehringer.com.br/artigos/lider/>. Acesso em: 13 fev. 2017.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

GRINBERG, Renato. **Jack Welch e a liderança servidora.** São Paulo: 2012. Disponível em: <http://hbrbr.com.br/jack-welch-e-a-lideranca-servidora/>. Acesso em: 15 nov. 2016.

HUNTER, James C. **Como se tornar um líder servidor:** os princípios da liderança de o monge e o executivo. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

_____. **De volta ao mosteiro:** o monge e o executivo falam de liderança e trabalho em equipe. Rio de Janeiro: Sextante, 2014.

_____. **O monge e o executivo:** uma história sobre a essência da liderança. 12. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

KRAMES, Jeffrey A. **Jack Welch de A a Z:** mais de 250 termos, conceitos, estratégias e iniciativas do executivo do século. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

POLLARD, C. WILLIAM. **A liderança como serviço.** São Paulo: 1998. Disponível em: <http://tupi.fisica.ufmg.br/michel/docs/Artigos_e_textos/Lideranca/004%20-%20HSM%20A%20lideran%E7a%20como%20servi%E7o%20-%20ARTIGO.pdf>. Acesso em: 15 nov. 2016.

_____. O líder servidor. In: HESSELBEIN, Frances, GOLDSMITH, Marshall, BECKHARD, Richard. **O líder do futuro**: visões, estratégias e práticas para uma nova era. 4. ed. São Paulo: Futura, 1996. p. 241-247.

RUIZ, João Álvaro. **Metodologia científica:** guia para eficiência nos estudos. São Paulo: Atlas, 1977.

SILVA, Jesué Graciliano da. **Liderança ética e servidora:** experiência concreta aplicada nos Institutos Federais Brasileiros. Florianópolis: Publicação do IFSC, 2014.

SINZATO, Carmen Isabel Pereira. **Conheça-te a ti mesmo:** uma proposta de desenvolvimento da maestria intrapessoal de líderes. 2007. 173 f. Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, 2007.

SLATER, Robert. **Jack Welch o executivo do século:** os insights e segredos que criaram o estilo GE. 4. ed. São Paulo: Negócio, 1999.

_____. **Os 29 segredos de Jack Welch:** CEO da GE. 6.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

VENDRAMINI, Patrícia. **Liderança e mudança organizacional: as categorias essenciais do líder facilitador.** 2000. 225 f. Dissertação (mestrado) - Universidade

Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 2000.

VERGARA, Sylvia Constant. ***Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração****, 16ª edição.* São Paulo: Atlas, 2016. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597007480/cfi/6/24!/4/28@0:57.8>. Acesso em: 15 nov. 2016.

WELCH, Jack; BYRNE, John A. **Jack definitivo:** segredos do executivo do século. 16.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

WELCH, Jack; WELCH, Suzy. **Paixão por vencer:** a bíblia do sucesso. 12.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.