

## **Liderança Servidora: Uma análise fílmica sobre a vida de Cristo Jesus**

**VINICIUS ACQUAVIVA ZANOLI**

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE SÃO PAULO (IFSP)

**CAROLINA APARECIDA DE FREITAS-DIAS**

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE SÃO PAULO (IFSP)

**ROGÉRIO TADEU DA SILVA**

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE SÃO PAULO (IFSP)

**ANGELI KISHORE**

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE SÃO PAULO (IFSP)

# LIDERANÇA SERVIDORA: UMA ANÁLISE FÍLMICA SOBRE A VIDA DE CRISTO JESUS

## INTRODUÇÃO

O tema liderança é estudado desde a antiguidade e tem evoluído sistematicamente desde então, culminando em diversas teorias diferentes, sendo uma delas a Teoria da Liderança Servidora. Tal estilo de liderança é caracterizado por um líder com autoconhecimento elevado e que prioriza o empoderamento de seus liderados, focando em suas necessidades e emoções (Eva *et al.*, 2019). Entretanto, por conta da falta de fundamentação empírica e as diferentes interpretações do tema, a teoria obteve pouco destaque no meio acadêmico (Van Dierendonck, 2011), ainda que estudos recentes apresentem fortes evidências dos benefícios de sua aplicação prática (Zhang *et al.*, 2021; Silva, 2018).

Considerando que a prática da liderança servidora no comportamento de Jesus Cristo, já foi identificada por renomados pesquisadores na área da liderança (Wong; Davey, 2007), constatou-se que a sua personalidade se enquadra adequadamente para a condução do presente estudo, evidentemente, tomando o devido cuidado que esse personagem requer. Portanto, a questão proposta no desdobramento dessa pesquisa foi: “De que forma pode-se observar a prática da liderança servidora na vida de Jesus Cristo?”.

Para auxiliar na resposta da pergunta proposta, elencou-se como objetivo principal a análise da vida de Jesus, relacionando-a com a Teoria da Liderança Servidora. Adicionalmente, outros três objetivos secundários se fizeram necessários: (1) identificar as características essenciais da liderança servidora dentro da bibliografia analisada a respeito do tema; (2) observar as características de liderança servidora nas relações e comportamento de Jesus, através do filme “O Evangelho de João”, por meio do método de análise fílmica; (3) destacar as contribuições do presente estudo para os gestores e organizações.

Tal pesquisa se faz necessária conforme o alerta de Van Dierendonck (2011) para a necessidade de mais evidências empíricas a respeito da Teoria da Liderança Servidora, bem como a desmistificação do tema, ao passo que se busca dissociar o termo “servidor” a algo pejorativo. Simultaneamente, pretende-se facilitar o entendimento das características da liderança servidora, contribuindo para sua aplicação pelas organizações, conforme necessidade elencada por Canavesi e Minelli (2022) de promover esse estilo de liderança no ambiente de trabalho visando desenvolver habilidades específicas. Ademais, a liderança servidora vem sendo utilizada por organizações como modelo para o desenvolvimento de suas lideranças, como a Southwest Airlines e Azul Linhas Aéreas (Martins *et al.*, 2012; Fernandes, 2016).

Com relação a seleção do filme “O Evangelho de João”, a escolha se deu principalmente por sua grande proximidade ao manuscrito bíblico original, que relata a vida de Jesus. Considerando que o filme conta com um narrador lendo o evangelho de João, enquanto os atores contracenam no fundo, a obra mitiga a limitação metodológica da análise fílmica descrita por Bauer e Gaskel (2015), a distorção da realidade. Ademais, o filme e elenco acumulam prêmios e reconhecimentos relevantes; o ator que interpreta Jesus, Selva Rasalingam, foi eleito pela Relevant Magazine (Carey, 2022) o melhor Jesus de Hollywood, enquanto o filme recebeu em 2015 o prêmio “Best of UK” (o melhor do Reino Unido) e o reconhecimento de melhor série, ambos no UK Christian Film Reward Awards. Finalmente, críticos destacam a compatibilidade étnica dos atores com o biotipo provável dos personagens reais, bem como a representação realista do figurino (McNulty, 2015).

Cabe destacar igualmente a singularidade do método para o presente estudo. Conforme elucidado por Flick (2009), a análise fílmica concede ao pesquisador acesso irrestrito às cenas observadas, proporcionando uma análise mais completa, além de possibilitar a identificação de comunicações não-verbais (gestos, posturas, olhares etc.) entre os objetos da análise, o que enriquece significativamente a análise e é um fator normalmente ausente em outros métodos de pesquisa.

## REFERENCIAL TEÓRICO

A caracterização no que diz respeito ao conceito do que é liderança, varia de pesquisador para pesquisador. Bergamini (1994) destaca dois aspectos que são usualmente comuns às múltiplas teorias a respeito do tema: o fato da liderança ser um fenômeno em grupos e o processo intencional de influência entre líder/liderado.

Com relação ao surgimento do tema, o registro histórico mais antigo sobre liderança está datado aproximadamente em 2.300 a.C., dentro da civilização egípcia, e desde então, tal assunto tem permeado diferentes épocas, incluindo a idade média e a era de Maquiavel por exemplo, com a criação de *O Príncipe* em 1513 (De Souza Sant'anna *et al.*, 2012). Entretanto, segundo Bergamini (1994), apenas a partir da Teoria dos Traços em 1904 que surgem, de forma mais organizada, as primeiras teorias a respeito de modelos de liderança. A Teoria dos Traços defende que existem traços específicos de personalidade nos indivíduos que caracterizam bons líderes (Bergamini, 1994).

Com o avanço das pesquisas, após a Teoria dos Traços, os estudos acerca do tema evoluíram drasticamente, com o surgimento da Teoria dos Estilos de Liderança, proposto por Lewin em 1950 que apresentou os estilos de liderança autoritária, democrática e liberal (Lima, 2011), a partir dessa teoria os pesquisadores entenderam que a liderança é um fator que pode ser estudado e aprendido (Bergamini, 1994).

Na sequência, outros estudos surgiram, como a Teoria dos Enfoques Situacionais, que passa a analisar quais estilos de liderança são mais aderentes em cada situação (De Souza Sant'anna *et al.*, 2012), levando em conta o comportamento do liderado e o ambiente organizacional (Bergamini, 1994). Na década de 60, surge a Teoria X e Y, que cria dois pressupostos diferentes acerca da natureza humana e define estilos de liderança baseados em cada um deles (De Souza Sant'anna *et al.*, 2012), seguida pela Teoria da Liderança Transacional e Transformacional, em que, na primeira, a liderança é caracterizada simplesmente por uma transação entre líder/liderado com benefícios extrínsecos (Bergamini, 1994) e na segunda, existe uma sensibilidade do líder em relação aos desejos e necessidades do seguidor, um vínculo afetivo entre as partes e uma relação de influência mútua (Bergamini, 1994).

Em meio a todas essas descobertas no campo da liderança, nasce também a Teoria da Liderança Servidora (Van Dierendonck, 2011), explicitada com mais detalhes no tópico seguinte.

### Liderança Servidora

Quando se aborda de maneira holística o tema “liderança” em si, a presença central de aspectos como autoridade, divisões hierárquicas e a influência exercida pelo líder ficam em evidência, conforme destacado por Bergamini (1994). No entanto, progressivamente as organizações têm notado a complexidade dos relacionamentos interpessoais (Eva *et al.*, 2019) e se encontrado desprovidas de líderes capazes de lidar com essa realidade. Em meio a esse

cenário que surge a chamada Teoria da Liderança Servidora, que, em oposição a grande maioria das teorias de liderança, baseia-se em fatores como a aceitação de pessoas, humildade e autenticidade (Van Dierendonck, 2011) e mostrou-se capaz de lidar com tais problemas complexos da modernidade (Martins *et al.*, 2012).

O precursor da teoria de liderança servidora foi Robert Greenleaf que a desenvolveu e a divulgou por meio da obra seminal “The Servant as Leader” de 1977 (*apud* Van Dierendonck, 2011). O líder servidor não tem como principal foco a lucratividade da empresa ou a organização em si, mas sim os seus liderados, a quem busca desenvolver em diversas áreas (ética, emocional, espiritual etc.), movido por um senso de altruísmo singular, a fim de empoderar seus seguidores e liderá-los a um patamar em que se tornem a melhor versão de si (Eva *et al.*, 2019). Através desse *modus operandi*, tal líder consegue criar atmosferas de confiança, onde prevalece a igualdade, cooperação e incentivo (Martins *et al.*, 2012).

Após analisar dezenas de pesquisas e métodos acerca da liderança servidora, Van Dierendonck (2011) conseguiu articular um modelo assertivo, validado por pesquisadores, inclusive em aplicação conjunta com o método de análise fílmica (Campos, 2022). O modelo é composto de seis características que definem um líder servidor:

“Líderes servidores empoderam e desenvolvem pessoas (1), demonstram humildade (2), são autênticos (3), aceitam as pessoas da forma que elas são (4), fornecem direcionamento (5) e são gestores responsáveis que trabalham para o bem de todos (6)” (Van Dierendonck, 2011, p. 1232).

Com relação a essas características, entende-se que o primeiro aspecto (empodera e desenvolve pessoas) demonstra um líder que prioriza o aprimoramento de seus liderados e os coloca na posição central, frequentemente empregando uma postura de proatividade e autoconfiança (Van Dierendonck, 2011). Ele também é responsável por criar um ambiente mais humanizado e produtivo, através do foco nas necessidades dos liderados e na geração de condições adequadas para atingir melhores resultados (Martins *et al.*, 2012).

Já a segunda característica (humildade) está relacionada ao líder que sabe como expor suas conquistas e talentos da perspectiva adequada e expressa um comportamento modesto, aprendendo constantemente com os outros (Patterson, 2003). Adicionalmente, a humildade alavanca a autoridade do líder e sua influência, dentro do conceito da liderança servidora, segundo Graham (1991 *apud* Eva *et al.*, 2019).

A terceira característica (autenticidade) representa a consistência do líder em diferentes cenários e a capacidade de demonstrar sentimentos e emoções genuínos (Harter, 2002 *apud* Van Dierendonck, 2011). Reconhecer fraquezas também faz parte desse traço, e faz com que os liderados admirem mais o líder, pois enxergam nele sua coerência e humanidade (Martins, *et al.*, 2012).

O quarto aspecto (aceitação de pessoas), condiz com o líder que compreende a particularidade e singularidade de cada ser humano (Eva *et al.*, 2019). Através disso, ele manifesta uma empatia que não se abala mesmo diante de ofensas e discussões, mas que é capaz de se colocar no lugar do outro e expressar verdadeiramente a compaixão e o perdão (Van Dierendonck, 2011).

A quinta característica (fornecem direcionamento) revela o líder que esclarece objetivos, aponta a direção correta e é capaz de traduzir a todos os envolvidos, quais são suas responsabilidades e tarefas (Laub, 1999).

Finalmente, o sexto aspecto (gestores responsáveis que trabalham para o bem de todos) evidencia o trabalho em equipe, senso de comunidade, responsabilidade e lealdade aos seguidores do líder servidor. Através da capacidade de exercer uma visão holística das

circunstâncias, buscam contribuir com todos os *stakeholders*, ao passo que se colocam como responsáveis pela comunidade (Eva *et al.*, 2019).

São evidentes os fundamentos valiosos da liderança servidora e seus frutos, igualmente significativos, abrangem um aumento na produtividade das organizações (Zhang *et al.*, 2021), bem como um aumento da satisfação dos funcionários (Martins *et al.*, 2012; Pereira; Ferreira, 2019) e da valorização individual, aumentando o entusiasmo e comprometimento do liderado no trabalho, uma vez que ele percebe seu bem-estar e desenvolvimento pessoal e profissional sendo priorizados (Silva, 2018).

Tal estilo de liderança está igualmente relacionada a um aumento do comportamento inovador no trabalho, atributo tão importante frente ao mundo hipercompetitivo que vivemos (Khan *et al.*, 2022). Estimula o desempenho sustentável e alcança altas expectativas de resultados por meio do foco no desenvolvimento, diminuindo a exaustão emocional e alavancando a produtividade e segurança psicológica na organização (Eva *et al.*, 2019).

Esse estilo de liderança proporciona uma relação muito mais robusta e consolidada entre líder/liderado, pois é alicerçada na prática da confiança, empatia e dedicação. Esses atributos cultivados pelo líder, constroem uma relação de sólida que geram atitudes positivas do liderado em relação ao seu trabalho, a empresa e ao próprio líder (Zhang *et al.*, 2021), além de proporcionar uma liderança por meio do exemplo, pois a autoridade do líder não advém de uma posição hierárquica organizacional, mas sim da credibilidade, humildade e empatia por parte do líder (Martins *et al.* 2012).

## DELINEAMENTO DO ESTUDO

Com relação às definições metodológicas, o presente estudo configura-se como uma pesquisa de **abordagem** qualitativa. Tal estilo de pesquisa caracteriza-se por uma individualização maior do objeto estudado, proporcionando maior detalhamento dos contextos específicos ao invés de trazer uma perspectiva mais abrangente das situações (Cardano, 2017). Considerando essas características e a capacidade deste estilo em compreender com profundidade o ponto de vista das pessoas analisadas (Cardano, 2017), o formato qualitativo de pesquisa vai ao encontro do objetivo do estudo de encontrar traços de liderança servidora na vida de Jesus Cristo.

Quanto ao **tipo** de pesquisa, pode-se caracterizar como uma pesquisa descritiva pura, pois visa meramente o conhecimento e não ocorre intervenção por parte do pesquisador nos fenômenos analisados, além de existir a necessidade de se aprofundar em propriedades e características, tanto coletivas quanto individuais (Cervo; Bervian, 2007).

Utilizou-se como **método** de pesquisa a análise fílmica, baseando-se na pesquisa conduzida por Oliveira (2017), e considerando como unidade de análise o filme “O Evangelho de João”. Destaca-se a conveniência do método usado, pois ele proporciona acesso às comunicações não-verbais do(s) objeto(s) de análise e acesso irrestrito às cenas do filme (Flick, 2009), que contribuem para uma análise mais detalhada e robusta.

Outra justificativa para seleção do método, é a capacidade de se utilizar de filmes para construir a realidade social dentro da pesquisa qualitativa, conforme destacado por Flick (2009). Bauer e Gaskel (2015) também exaltam a representatividade dos filmes nas esferas sociais, o que ratifica a coerência do método ao abordar a temática de liderança. Finalmente, cabe destacar a influência dos filmes sobre os comportamentos e os conhecimentos, além de sua capacidade de moldar esses elementos nos telespectadores (Campos, 2022).

Adicionalmente à análise fílmica, utilizou-se como **técnica de coleta de dados** visuais a observação indireta não participante, técnica alinhada com o objetivo de observar uma realidade social sem interferência por parte do pesquisador, definição proposta por Flick (2009) e apoiando-se no precedente estabelecido por Freitas e Leite (2015).

Para o desenvolvimento da pesquisa, utilizou-se do modelo de quatro passos criado por Denzin e replicado por Flick (Denzin, 2004 *apud* Flick, 2009):

1. Primeiro contato: momento utilizado para tomar nota das primeiras impressões e considerações relacionadas ao problema de pesquisa. Considera-se também a documentação em protocolo de todas as cenas do filme para posterior análise (Bauer; Gaskel, 2015; Flick, 2009);
2. Elaboração das perguntas que irão direcionar a pesquisa dentro do filme. Nesse tópico, utilizou-se das seis características de liderança servidora, criadas por Van Dierendonck (2011).
3. Criação de uma microanálise das cenas, utilizando-se de uma seleção dos fragmentos que estão relacionados com o problema de pesquisa proposto. Nesse caso, foram utilizados os trechos em que foi identificado uma das seis características de liderança servidora, conforme detalhado no protocolo de análise fílmica (Quadro 1), baseando-se no modelo proposto por Freitas e Leite (2015);
4. Concepção de uma resposta para o problema de pesquisa, baseando-se nas três etapas anteriores.

A **unidade de análise** escolhida, foi o filme “O Evangelho de João” produzido por David Batty, lançado em 2014 com a duração de duas horas e quarenta minutos. A escolha foi motivada pela grande similaridade histórica preservada na obra, que conta com uma narração ininterrupta do livro de João, um dos quatro evangelhos bíblicos que relatam a vida de Jesus, enquanto os atores contracenam na linguagem original da época, o Aramaico.

Além dos prêmios acumulados pela obra, como os de melhor série e “o melhor do Reino Unido” recebidos no UK Christian Film Festival Awards de 2015, e também o de melhor Jesus de Hollywood, concedido ao ator principal Selva Rasalingam pela Relevant Magazine (Carey, 2022), a produção também conta com críticas positivas com relação a originalidade do cenário, qualidade em representar o peso da história adequadamente (Allwright, 2016) e semelhança étnica dos atores e, principalmente, de Jesus, além de elogios quanto a originalidade dos figurinos (McNulty, 2015).

Para a **técnica de análise de dados** foi necessário encontrar uma técnica que conseguisse processar com sucesso os variados elementos de comunicação compostos no filme. Considerando a flexibilidade em explorar diversos tipos de mensagem e o contexto em que o interlocutor está inserido (Franco, 2018), optou-se pela técnica de análise de conteúdo.

Ademais, a técnica também se beneficia da profundidade oferecida pela subjetividade (Mozzato; Grzybovski, 2011) ao passo que enxerga além da mensagem em si, pois consegue extrair informações implícitas nas mensagens do autor (Franco, 2018), e como traços de liderança se enquadram nesse tipo de informação, encontrou-se uma usabilidade relevante da técnica.

Seguindo o passo a passo proposto por Bardin (2006, *apud* Mozzato; Grzybovski, 2011), realizou-se a pré-análise do material, passando pela leitura flutuante da transcrição do filme e a organização das cenas. Em seguida, na fase de exploração do material, estabeleceu-se a unidade de registro como sendo o tema e a unidade de contexto como a cena, e realizou-se a distribuição do conteúdo dentro das categorias definidas. Como serão utilizadas as seis características de liderança servidora propostas por Van Dierendonck (2011) como categorias, elas foram

definidas anteriormente à análise. Finalmente, o último passo consiste na inferência e interpretação dos dados, construindo conhecimento com base nas etapas anteriores.

### **Limitações da Metodologia**

Como principal limitação metodológica do método de análise fílmica em geral, destaca-se a distorção da realidade dentro da narrativa fílmica, fato que é apontado por Flick (2009). Bauer e Gaskel (2015) ratificam essa limitação e destacam também, a simplicidade da criação artística em comparação com a vida real, sendo o primeiro uma visão limitada do segundo. Por fim, vale ressaltar a “transculturalidade” da interpretação, em que cada indivíduo possui sua própria visão pessoal e, conseqüentemente, a sua interpretação no que diz respeito à arte (Flick, 2009; Bauer; Gaskel, 2015).

Como forma de mitigar os aspectos apontados no parágrafo anterior, selecionou-se o filme mais fidedigno aos manuscritos bíblicos que se foi possível encontrar. Adicionalmente, criou-se um protocolo de coleta de dados (Quadro 1) que foi orientado pelo referencial teórico construído e as seis características de liderança servidora preconizadas por Van Dierendonck (2011), minimizando, assim, na análise a interpretação pessoal, principalmente de cunho religioso ou espiritual.

## **ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Conforme evidenciado anteriormente no tópico de delineamento do estudo, realizou-se uma análise fílmica da obra “O Evangelho de João”, que retrata a vida de Jesus descrita no relato bíblico que dá nome ao filme. A narrativa do apóstolo se inicia com a introdução do ministério de Jesus, realizada por João Batista, e percorre a trajetória do Messias até sua crucificação e ressurreição. Conforme a descrição bíblica, Jesus inicia esse ministério com 30 anos de idade e seus principais feitos são demonstrados na obra, como por exemplo: as curas e milagres, parábolas, debates com os líderes judaicos e igualmente sua morte e ressurreição, que ocorreu alguns dias após ter sido crucificado.

Com o desenrolar da trama, é possível perceber diversas relações de liderança, principalmente entre Jesus e seus discípulos. Igualmente, vemos diversas interações com os líderes religiosos da época durante os debates e com o próprio povo, que testemunhava frequentemente os milagres e feitos realizados pelo Messias.

Próximo ao final da trama, vemos a crucificação de Jesus pelos soldados romanos e, em seguida, sua aparição para os discípulos em mais quatro ocasiões, após ter ressuscitado. Como esse último feito marca o cumprimento da missão proposta à Jesus, João encerra sua narrativa, mas não sem antes destacar a impossibilidade de relatar tudo que o Messias havia realizado tamanha a quantidade de feitos e milagres operados por ele.

A respeito da análise da obra, foram registradas em protocolo 62 cenas no total, sendo que em 51 delas existe interação de Jesus com outros personagens. Em 44 (87%) das cenas em que Jesus interage com alguém, foi possível identificar um dos seis traços de liderança servidora, conforme elencado por Van Dierendonck (2011). A distribuição das cenas dentro das características consta detalhadamente no protocolo de análise fílmica instituído como Quadro 1, mas cabe destacar aqui que **todas as seis características de liderança servidora foram identificadas no comportamento de Jesus** ao longo do filme.

Abaixo, evidenciou-se as cenas em que foi possível identificar de forma mais marcante, cada uma das características propostas por Van Dierendonck (2011), totalizando, portanto, seis

cenar destacadas. Cada uma delas conta com o registro de tempo em que ocorreu dentro do filme, um título dado a cena para facilitar a identificação, bem como a característica identificada e a justificativa dentro da teoria para a atribuição do traço em questão.

#### **50:24 – 52:43 – Jesus na festa dos tabernáculos (HUMILDADE)**

A perseguição à Jesus pelos líderes judeus já havia se iniciado por conta dos milagres que havia realizado, especialmente a cura do paralítico de Bethesda que ocorrera em um sábado. Por conta disso, Jesus vai em segredo para ensinar à festa dos tabernáculos, uma das três principais festas judaicas.

Enquanto ensinava, os judeus ficavam maravilhados e se perguntavam “Como este homem conseguiu tanto conhecimento sem ter sido ensinado?”. Entretanto, Jesus não se engrandece com essa declaração, e diz:

“O meu ensino não vem de mim, mas daquele que me enviou [...] quem fala por si mesmo busca a própria glória, mas aquele que busca a glória daquele que o enviou, esse é verdadeiro, e não existe nada de falso nele” (Jesus Cristo)

**Justificativa:** Durante esse momento em que Jesus é publicamente reconhecido por seu conhecimento, ele destaca com modéstia que o conhecimento demonstrado não provém dele, mas sim de Deus que o enviou. Tal característica somada a capacidade de reconhecer a experiência dos outros, nesse caso de Deus, e aprender com ela, está de acordo com a definição da característica de humildade conforme descrito por Patterson (2003).

#### **54:43 – 56:59 – A divisão do povo sobre Jesus (EMPODERAMENTO)**

No último e mais importante dia da festa dos tabernáculos, Jesus aparece celebrando juntamente ao povo com alegria. Se colocando em uma posição de suprir as necessidades e capacitar a todos aqueles que acreditam nele, Jesus diz: “quem tem sede venha a mim e beba [...] rios de água viva correrão do interior de quem crê em mim”. Posteriormente, o narrador acrescenta que quando Jesus fala sobre “rios de águas vivas” ele se refere ao Espírito, que seria dado posteriormente aqueles que cressem.

Com seus ensinamentos, o narrador conta que Jesus convenceu muitas pessoas de que ele de fato é o Messias, enquanto outros, acreditavam que ele é apenas um profeta. Entretanto, alguns desejavam prendê-lo por suas palavras, incluindo os líderes judeus.

**Justificativa:** No que diz respeito a teoria acerca da característica de empoderamento, Van Dierendonck (2011) indica que esse traço está relacionado ao líder que adota uma postura autoconfiante e proativa frequentemente, colocando seus liderados em uma posição central. Martins *et al.* (2012) acrescenta que o líder servidor, entende que os liderados precisam ter condições adequadas e as suas necessidades atendidas para entregarem os melhores resultados.

Percebe-se que Jesus, dentro da cena descrita acima, adota essa postura autoconfiante e busca atender as necessidades dos seus liderados quando diz “quem tem sede, venha a mim e beba”. Ao mencionar “rios de água viva”, Jesus faz menção ao Espírito Santo, que seria derramado sobre todos aqueles que acreditassem nele. A entrega do Espírito está relacionada a uma capacitação espiritual, para que aqueles que o recebessem, tivessem as ferramentas e condições necessárias para cumprir com o propósito do qual foram designados.

#### **57:00 – 59:50 – A mulher flagrada em adultério (EMPATIA)**

Após a cena anterior, Jesus volta a ensinar no templo e vemos ele conversando com o povo sentado em um degrau. Os líderes judeus, buscando um motivo para condenar Jesus,



trouxeram uma mulher que foi flagrada em adultério e questionaram-no o que deveria ser feito com ela, considerando que na lei de Moisés o adultério era punido com apedrejamento.

Jesus então, com muita calma nos olhos, se dirige aos líderes judeus e ao povo e diz: “qualquer um entre vós, que estiver sem pecado, que seja o primeiro a atirar uma pedra nela”. Gradativamente, o povo foi se acalmado e começaram a ir embora, até que só restou Jesus e a mulher.

Perguntando-a então, Jesus diz: “Onde estão eles? Ninguém a condenou?”, ela respondeu: “ninguém, senhor”. Demonstrando compaixão e perdão, Jesus diz “então nem eu te condeno”.

**Justificativa:** Os principais pilares para a definição da característica de empatia segundo Van Dierendonck (2011), é a expressão de sentimentos genuínos de compaixão e perdão. Durante essa cena, mesmo Jesus tendo autoridade dada por Deus para julgar ele demonstra seu perdão à mulher e mostra compaixão com a sua situação, levando todo o povo que estava em volta a se colocar no lugar dela e conseqüentemente, desistir de apedrejá-la.

### **1:14:56 – 1:18:44 – A parábola do bom pastor (ÉTICA)**

Momento anteriores, Jesus acabara de curar um homem cego de nascença. Por ter testificado que Jesus de fato o havia curado miraculosamente, ele foi expulso da sinagoga pelos líderes judeus que estavam cada vez mais enfurecidos com as ações de Jesus. Nessa cena, Jesus e o homem que havia sido curado se encontram, então o Messias diz: “Eu vim a esse mundo para julgamento, a fim de que os que não veem vejam, e para que os que veem se tornem cegos”. Os líderes judeus questionaram-no se ele estava se referindo a eles, então Jesus os responde:

“Os que não entram no aprisco das ovelhas pela porta, esse é ladrão e assaltante, mas o que entra pela porta é o pastor das ovelhas [...] em verdade eu vos digo, eu sou o portão para as ovelhas. [...] se alguém entrar por mim, será salvo. Entrará e sairá, e achará pastagem. O ladrão vem somente para roubar, matar e destruir, eu vim para que tenham vida, e vida em abundância. Eu sou o bom pastor, que dá a vida pelas ovelhas” (Jesus Cristo)

Em seguida Jesus destaca o plano de Deus para a humanidade, que consistia em entregar sua vida de bom grado para que assim todos que cressem pudessem ser salvos, enquanto vemos ele carregando uma ovelha que havia fugido de volta para o aprisco. Alguns acreditavam anteriormente que Jesus estava fazendo obras, pois estava “possuído por demônios”, mas com essa fala e os milagres que realizara, o povo judeu se dividiu e alguns questionavam: “um homem endemoniado poderia abrir os olhos de um cego?”

**Justificativa:** Eva *et al.* (2019) define o líder portador da característica “ética” como sendo alguém com um senso de responsabilidade e comunidade aguçados, se preocupa com o grupo e valoriza o trabalho em equipe, além de ser muito leal aos seus seguidores. O autor também evidencia que tais líderes, possuem uma visão holística e se colocam como responsáveis pela comunidade.

É perceptível no comportamento de Jesus, a presença desse tipo de líder que manifesta preocupação com os outros conforme exposto na teoria. Dentro da parábola do bom pastor, fica ainda mais evidente quando Jesus diz que ele dá a vida pelas ovelhas (pessoas) e que veio para que tenhamos vida, e vida em abundância. Com essa fala e a cena em que Jesus carrega a ovelha para o aprisco, percebe-se seu senso de comunidade e a responsabilidade que ele tem pelos seus seguidores, além de todo cuidado e lealdade para com eles

### **1:38:53 – 1:44:10 – O traidor de Jesus (DIREÇÃO)**

Estando perto da hora de Jesus retornar a Deus, conforme vemos no final do filme, ele estava mais uma vez reunido com seus discípulos, e o narrador conta que ele os amou até o fim. Enquanto todos estavam comendo, Jesus amarra uma toalha ao redor da cintura e passa a lavar os pés dos discípulos, atividade essa que normalmente era atribuída a um servo ou escravo.

Como Jesus era mestre dos discípulos, eles passam a ficar indignados com tal gesto, especialmente Pedro que sem entender o motivo pelo qual seu mestre estava fazendo aquilo, tenta se opor. Explicando o porquê lavou os pés dos discípulos, Jesus diz:

“Se eu, seu senhor e mestre, lavei seus pés, vocês também devem lavar os pés uns dos outros. Eu deixei esse exemplo, para que façam com os outros assim como fiz com vocês.” (Jesus Cristo)

Esse momento precede a traição de Judas Escariotes, e Jesus deixa claro que sabia quem o haveria de trair. Com essa informação, os discípulos começam a discutir entre si, tentando entender quem seria o traidor do Messias. Entregando o pão molhado a Judas, gesto que simbolizava quem seria o traidor, ele ordena: “O que você está para fazer, faça-o rápido” se referindo a traição que haveria de acontecer. Judas sai depressa, e os demais discípulos ficam sem entender o que havia acontecido, pois o único que sabia sobre o gesto feito por Jesus, era João.

**Justificativa:** A característica de direção, conforme descrita por Laub (1999) engloba o líder que consegue estabelecer os papéis e responsabilidades de todos os envolvidos. Durante a cena, Jesus estabelece com detalhes um princípio que seus liderados deveriam seguir, demonstrando que ele havia feito aquilo para que eles replicassem o mesmo gesto. No sentido mais amplo, Jesus ensina a todos sobre a necessidade de assumirem o papel de servo, enquadrando apropriadamente esse momento dentro da característica de direção.

### **Síntese dos resultados encontrados**

Com relação aos resultados encontrados, destaca-se a presença, em sua maioria, das características a seguir, acompanhadas pelo número de cenas em que houve identificações: ética (13), autenticidade (7), empatia (7) e direção (7). Por outro lado, as características de humildade (5) e empoderamento (5) foram as que tiveram menor incidência durante a análise fílmica.

No Quadro 1, detalha-se de forma mais aprofundada a divisão das cenas dentro das características de liderança servidora considerando todas as cenas registradas em protocolo, bem como as definições teóricas e a quantidade de cenas encontradas em cada característica.

Quadro 1 - Protocolo de análise do filme "O Evangelho de João"

Teoria Pesquisada	Definição da Teoria	Características (de liderança servidora)	Definições Teóricas (das características)	Fragmentos de Cenas
Liderança Servidora	Teoria da qual o líder coloca em primeiro plano os desejos, objetivos e necessidades de seus liderados e foca no aprimoramento dos mesmos em diversas áreas (ética, relacional, espiritual, etc.) (Eva <i>et al.</i> , 2019; Van Dierendonck, 2011).	Humildade (5)	Faz referência a um comportamento modesto, reconhece a experiência dos outros e aprende com elas (Van Dierendonck, 2011. Capacidade de expor seus feitos por uma perspectiva adequada (Patterson, 2003).	(31:29 – 33:28) – <b>A perseguição de Jesus se inicia</b> ; (50:24 – 52:43) – <b>Jesus na festa dos tabernáculos</b> ; (59:51 - 1:03:41) – <b>Jesus ensina sobre sua missão no templo PT. 1</b> ; (1:32:30 – 1:33:40) – <b>Jesus entra montado em um jumentinho</b> ; (2:11:43 – 2:14:22) – <b>Pilatos interroga Jesus</b>
		Empoderamento (5)	Expressa o líder que foca em aprimorar seus liderados, colocando os demais na posição central e adotando uma postura proativa e autoconfiante frequentemente. Reconhece que eles precisam ter condições e suas necessidades atendidas para atingir os melhores resultados (Van Dierendonck, 2011).	(54:43 – 56:59) – <b>A divisão do povo sobre Jesus</b> ; (1:47:02 – 1:48:26) – <b>Jesus capacita os discípulos às obras</b> ; (1:58:20 – 2:01:55) – <b>Jesus encoraja os discípulos</b> ; (2:28:24 – 2:29:32) – <b>Jesus aparece para os discípulos</b> ; (2:31:50 – 2:34:16) – <b>Jesus encontra os discípulos durante a pescaria</b>
		Autenticidade (7)	Capacidade de expressar verdadeiramente sentimentos e emoções, atitude consistente em qualquer situação (Harter, 2002 <i>apud</i> Van Dierendonck, 2011).	(11:25 – 13:43) – <b>Jesus se enfurece no templo</b> ; (33:29 – 37:55) – <b>Jesus esclarece sua missão</b> ; (47:28 – 49:10) – <b>Os discípulos reagem ao duro discurso</b> ; (52:44 - 54:42) – <b>Os líderes tentam prender Jesus</b> ; (1:03:42 – 1:08:50) - <b>Jesus ensina sobre sua missão no templo PT. 2</b> ; (02:09:26 – 2:11:42) – <b>Os Fariseus interrogam Jesus</b> ; (2:11:44 – 2:17:34) – <b>Jesus é condenado à crucificação</b>

Continua

Continuação

Teoria Pesquisada	Definição da Teoria	Características (de liderança servidora)	Definições Teóricas (das características)	Fragmentos de Cenas
Liderança Servidora	Teoria da qual o líder coloca em primeiro plano os desejos, objetivos e necessidades de seus liderados e foca no aprimoramento dos mesmos em diversas áreas (ética, relacional, espiritual, etc.) (Eva <i>et al.</i> , 2019; Van Dierendonck, 2011).	Empatia (7)	Traduz um comportamento empático, com sentimentos de compaixão e perdão, e a habilidade de colocar-se no lugar do outro (Van Dierendonck, 2011)	(13:44 – 18:27) – <b>Jesus se encontra com Nicodemus</b> ; (20:51 – 26:04) – <b>O encontro com a mulher samaritana</b> ; (29:26 – 31:28) – <b>A cura do paralisado de Bethesda</b> ; (45:08 – 47:27) – <b>A entrega de Jesus pelo mundo</b> ; (57:00 – 59:50) – <b>A mulher flagrada em adultério</b> ; (1:21:29 – 1:28:31) – <b>A ressurreição de Lázaro</b> ; (2:08:03 – 2:09:25) – <b>Jesus cura a orelha do soldado ferido</b>
		Direção (7)	Capacidade de esclarecer objetivos, apontar a direção correta e elucidar papéis e responsabilidades de cada um dos envolvidos (Laub, 1999).	(9:17 – 11:24) – <b>Jesus transforma água em vinho</b> ; (41:29 – 43:15) – <b>Jesus provê orientação ao povo</b> ; (1:08:51 – 1:11:51) – <b>A cura de um homem cego de nascença</b> ; (1:38:53 – 1:44:10) – <b>O traidor de Jesus</b> ; (1:44:11 – 1:47:01) – <b>Jesus revela que partirá em breve</b> ; (1:51:31 – 1:53:59) – <b>A videira e seus ramos</b> ; (2:34:17 – 2:37:21) – <b>A última fala de Jesus com os discípulos</b>

Continua

Continuação

Teoria Pesquisada	Definição da Teoria	Características (de liderança servidora)	Definições Teóricas (das características)	Fragmentos de Cenas
Liderança Servidora	Teoria da qual o líder coloca em primeiro plano os desejos, objetivos e necessidades de seus liderados e foca no aprimoramento dos mesmos em diversas áreas (ética, relacional, espiritual, etc.) (Eva <i>et al.</i> , 2019; Van Dierendonck, 2011).	Ética (13)	Expressa um senso de comunidade e de responsabilidade, bem como trabalho em equipe e lealdade para com seus seguidores. Enxergam o quadro geral da situação e o mundo de forma holística (Eva <i>et al.</i> , 2019)	(26:05 – 27:47) – <b>O que semeia e o que colhe;</b> (37:56 – 40:15) – <b>A multiplicação dos pães e peixes;</b> (43:16 – 45:07) – <b>Jesus, o pão da vida;</b> (49:11 – 50:23) – <b>Os irmãos de Jesus o questionam;</b> (1:14:56 – 1:18:44) – <b>A parábola do bom pastor,</b> (1:18:45 – 1:21:28) – <b>Jesus durante a festa da Dedicção;</b> (1:33:41 – 1:36:26) – <b>Jesus fala sobre sua morte;</b> (1:36:27 – 1:38:52) – <b>A luz do mundo;</b> (1:48:27 – 1:51:30) – <b>O Espírito Santo e o retorno de Jesus;</b> (1:54:00 – 1:58:19) – <b>Jesus prepara os discípulos para sua ida;</b> (2:01:56 – 2:06:18) - <b>Jesus intercede pelos discípulos;</b> (2:06:19 – 2:08:02) – <b>Jesus se entrega aos soldados;</b> (2:20:31 – 2:23:47) – <b>Jesus entrega seu espírito</b>

Fonte: autoria própria.

### Contribuições organizacionais

Compreendendo de forma mais adequada o contexto da teoria da liderança servidora, percebe-se a escassez de pesquisas empíricas acerca do tema e fica em evidência a necessidade de fomentar sua aplicação prática para um melhor entendimento de como esse estilo de liderança impacta as equipes e liderados, conforme apontado por Eva *et al.* (2019). Cabe destacar a contribuição do presente estudo nesse sentido, pois utilizou-se de um líder reconhecido (Jesus Cristo) para demonstrar como ocorre a construção da liderança servidora e sua aplicação nos relacionamentos.

Jesus não só é o protagonista do livro mais vendido no mundo há mais de 50 anos (UFPA, 2020) mas também é o centro da religião com mais adeptos, contando com mais de 2,2 bilhões de seguidores (Vilaverde, 2012). Considerando sua relevância, a análise do seu

comportamento como líder enriquece o conhecimento prático acerca da liderança servidora para as organizações e demais líderes.

Tal exemplo prático, utilizando-se da vida de Jesus, também é um fator que impacta positivamente o desenvolvimento de liderança nas organizações. O método utilizado neste estudo tem a capacidade de transmitir valores complexos de liderança de uma forma lúdica e prazerosa utilizando-se do filme, que normalmente está associado a uma forma de entretenimento. Ademais, Freitas e Leite (2015) demonstram como filmes podem ser considerados instrumentos modificadores de consciência e, especificamente para transmitir e ensinar atributos de liderança servidora, eles têm se mostrado uma técnica eficaz (Campos, 2022).

Considerando esses fatores e, a partir da utilização da metodologia criada para essa pesquisa, as organizações podem se amparar em um modelo prático e de fácil entendimento para apresentar e analisar as características de liderança servidora, desenvolvendo esta competência nos programas de treinamento de seus colaboradores.

Finalmente, cabe evidenciar aqui a recomendação de pesquisa futura na área da liderança servidora, conforme proposto por Whetstone (2002, *apud* Van Dierendonck, 2011). O autor salienta a necessidade de desconstruir a conotação negativa do termo “servidor” pois, segundo ele, muitos líderes associam o termo com fraqueza, indecisão e até passividade, e a quebra desse paradigma representa uma importante evolução da teoria e prática de liderança servidora.

Para seguir tal recomendação, Van Dierendonck (2011) sugere a utilização das seis características de liderança servidora propostas por ele (humildade, empoderamento, direção, ética, autenticidade e empatia) para a construção de estudos acerca do tema, pois elas representam características reconhecidas pelos líderes como sendo relevantes para o exercício da liderança, auxiliando na mudança desse *mindset* com relação ao termo. Portanto, tais características foram justamente o fundamento utilizado no presente estudo para construção do protocolo de análise e fundamentação da pesquisa, seguindo a recomendação proposta pelo autor.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo em questão, elencou como principal objetivo a análise da liderança de Jesus Cristo ao longo da sua trajetória e a relação desse aspecto com a teoria de liderança servidora. Abordou também, mais três objetivos secundários complementares, quais sejam a identificação das principais características de liderança servidora dentro da bibliografia, a observação das características de liderança servidora na vida de Jesus através do método de análise fílmica e a evidenciação das contribuições do estudo para gestores e organizações.

Foi possível analisar os principais feitos de Jesus e as múltiplas relações que ele obteve. Por meio da **revisão da bibliografia**, optou-se por seguir a recomendação proposta por Van Dierendonck (2011) e adotar as seis características de liderança servidora como base para a análise do filme e, em seguida, realizou-se o cruzamento entre o comportamento de Jesus e as características fundamentais elencadas no protocolo de análise.

Conforme disposto no Quadro 1, foram feitas as divisões das cenas analisadas dentro das características de liderança servidora (categorias). Considerando **as seis características estabelecidas, todas foram identificadas** no comportamento e interações de Jesus, portanto entende-se que o objetivo do presente estudo se cumpriu, sendo realizada a análise da liderança de Jesus e encontrando traços de liderança servidora nos resultados obtidos.

Com relação às **contribuições do estudo para gestores e organizações**, frisou-se os benefícios atrelados ao treinamento de novos líderes, bem como as vantagens do método de análise fílmica como facilitador do processo. Também foi possível identificar como se dá a construção da liderança servidora e evidenciar as relações entre líder e liderados dentro desse estilo, utilizando-se como base Jesus Cristo, um líder notadamente reconhecido. Finalmente, espera-se contribuir com a mudança de mentalidade dos líderes e gestores com relação ao termo “servidor”, evidenciando as seis características base de liderança servidora com o intuito de criar conexões positivas com o termo e desvinculá-lo de conotações negativas.

Destacando as **limitações de pesquisa** um ponto de atenção relevante é a liberdade do diretor em criar um registro visual com base apenas em registros escritos, pois os comportamentos, comunicações não verbais e até mesmo a personalidade de Jesus, baseia-se na interpretação que o diretor possui dos textos bíblicos, podendo haver discrepâncias em relação ao original, fato que pode impactar em certo grau a análise.

Outro limitador dentro da análise fílmica é a subjetividade do pesquisador durante a análise. Conforme evidenciado por Freitas e Leite (2015), o processo de significação fílmica é único para cada indivíduo, sendo passível de variação dependendo do observador, sendo um fator que pode apresentar diferenças no que diz respeito a análise.

Como **recomendações para estudos futuros**, vale salientar o incentivo a outras pesquisas que abordem a análise fílmica da vida de Jesus Cristo, especialmente focada no tema de liderança. Como Flick (2009) relata, cada diretor cria de acordo com a sua perspectiva, portanto diferentes filmes apresentam Jesus de formas distintas, o que pode enriquecer a percepção sobre a sua personalidade e acerca do tema de liderança.

A LUMO Project, projeto que criou o filme utilizado como unidade de análise dessa pesquisa (O Evangelho de João), também possui outras três obras bíblicas que relatam a vida de Jesus, os livros de Marcos, Mateus e Lucas. Como todos eles retratam fielmente os relatos originais, a análise deles é proveitosa, pois evidenciará outras perspectivas acerca de Jesus, considerando que cada escritor bíblico possui uma abordagem distinta sobre o Messias.

O estudo de outros potenciais líderes servidores também caracteriza uma oportunidade de pesquisa relevante, visando a evolução de estudos ligados a liderança servidora, principalmente de forma empírica. Igualmente, vale buscar dentro da análise de outros potenciais líderes servidores, se a distribuição dentro das seis características propostas por Van Dierendonck (2011) mantem-se na mesma proporção das encontradas em Jesus, ou se há diferença ao analisar outras personalidades.

Finalmente, como observado anteriormente, a maioria dos estudos sobre o tema orientam-se pela abordagem quantitativa e, em sua maioria, os trabalhos têm se dedicado a criar e validar escalas para identificação e mensuração da liderança servidora (Reed; Vidaver-Cohen; Colwell, 2011; Barbuto; Wheeler, 2006). Nesse sentido, é de suma importância encorajar aqui, os pesquisadores a adotarem mais frequentemente abordagens de natureza qualitativa em seus estudos. Como elucidado por Cardano (2017) essa abordagem é substancialmente adequada para criação de explicações mais detalhadas para os comportamentos sociais, tendo em vista que ela consegue extrair de maneira mais profunda a perspectiva dos participantes que estão em foco na análise, possibilitando um entendimento mais robusto acerca dos fenômenos analisados. Entretanto, lamentavelmente, essa técnica ainda é pouco utilizada. Conforme destaca Eva *et al.* (2019) em sua revisão sistemática sobre liderança servidora, que abrangeu mais de 200 artigos sobre o tema, apenas 18,75% dos artigos analisados consideraram uma abordagem qualitativa, indicando uma forte lacuna nessa frente e oportunidade de pesquisa para outros pesquisadores.

## REFERENCIAS

- Allwright, B. The Gospel Of John. **One man in the Middle**, 2016. Disponível em: <<https://onemaninthemiddle.com/dvd/the-gospel-of-john>>. Acesso em: 9 abr. 2023.
- Barbuto, J. E., Wheeler, D. W. Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership. *Group & Organization Management*, 31(3), 300–326, 2006. <https://doi.org/10.1177/1059601106287091>
- Bauer, M. W.; Gaskell, G. **Pesquisa Qualitativa Com Texto, Imagem E Som: Um Manual Prático**. [S.l.]: EDITORA VOZES, 2015.
- Bergamini, C. W. Liderança: a Administração Do Sentido. **Revista de Administração de Empresas**, v. 34, p. 102–114, 1994.
- Campos, P. M. A. D. **Análise cinematográfica da liderança servidora como ferramenta da aprendizagem ao longo da vida: o caso dos filmes " Erin Brockovich", " Coach Carter" e " Freedom Writers"**. 2022.
- Canavesi, A.; Minelli, E. Servant leadership: a Systematic Literature Review and Network Analysis. **Employee Responsibilities and Rights Journal**, v. 34, n. 3, p. 267–289, 28 set. 2021.
- Cardano, M. **Manual de pesquisa qualitativa**. 1a. ed. Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 2017.
- Carey, J. Hollywood Jesuses: The Definitive Ranking. **Relevant Magazine**, 2022 Disponível em: <<https://relevantmagazine.com/culture/hollywood-jesuses-definitive-ranking/>>. Acesso em: 9 abr. 2023.
- Cervo, A. L.; Bervian, P. A.; Da Silva, R. **Metodologia Científica**. 6a. ed. [s.l.] Editora Pearson, 2007. p. 167
- De Souza Sant’anna, A.; Sorel Campos, M.; Lótfi, S. **Liderança: O que pensam executivos brasileiros sobre o tema? (Portuguese)**. LEADERSHIP FROM THE PERSPECTIVE OF BRAZILIAN EXECUTIVES. (English), v. 13, n. 6, p. 48–76, 2012.
- Eva, N. *et al.* Servant Leadership: A systematic review and call for future research. **Leadership Quarterly**, v. 30, n. 1, p. 111–132, 2019. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004>>.
- Fernandes, L. M. Azul está entre as melhores aéreas do mundo pelo modelo de gestão. 2016. Disponível em: <https://www.mercadoeventos.com.br/noticias/aviacao/azul-e-eleita-em-pesquisa-entre-as-melhores-aereas-do-mundo-em-modelo-de-gestao/>. Acessado em: 12/07/2023.
- Flick, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3ª ed. Porto Alegre. Editora Artmed, 2009.
- Franco, M. L. B. F. **Serie Pesquisa: Análise de Conteúdo 6**. 5a. ed. [s.l.] Autores Associados, 2018. v. 6p. 96
- Freitas, A. D. G. de; Leite, N. R. P. Linguagem fílmica: uma metáfora de comunicação para a análise dos discursos nas organizações. **Revista de Administração**, v. 50, n. 1, p. 89–104, 2015. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.5700/rausp1186>>.
- Khan, M. M. et al. How servant leadership triggers innovative work behavior: exploring the sequential mediating role of psychological empowerment and job crafting. **European Journal of Innovation Management**, v. 25, n. 4, 23 mar. 2021.
- Laub, J. A. **Assessing the servant organization: Development of the Organizational Leadership Assessment (OLA) instrument**. p. 30, mar. 1999.



- Lima, J. D. D. **Análise dos Estilos de Lideranças do Gestor Público em uma Agência Reguladora**. p. 1–70, 2011.
- Martins, E. C. B. *et al.* Liderança servidora: o modelo Southwest Airlines. **Revista de Ciências Gerenciais**, v. 16, n. 24, p. 189–202, 2012.
- McNulty, E. The Gospel of John. **Visual Parables**, 2015. Disponível em: <<https://readthespirit.com/visual-parables/the-gospel-of-john-2014/>>. Acesso em: 9 abr. 2023.
- Mozzato, A. R.; Grzybovski, D. Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 4, p. 731–747, Ago 2011. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-6552011000400010&lng=pt&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-6552011000400010&lng=pt&tlng=pt)>.
- Oliveira, A. B.; **Uso de fontes fílmicas em pesquisas sócio-históricas da área da saúde**. Scielo, 2017. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/tce/a/R9tYMQWfqhfbmfpLkNm9MfG/?lang=pt> . Acesso em: 01/03/2023.
- Patterson, K. **Servant leadership: A theoretical model**. p. 1–45, 1 jan. 2003.
- Pereira, M. M.; Ferreira, M. C. Propriedades Psicométricas da Escala de Liderança Servidora. **Revista Avaliação Psicológica**, v. 18, n. 03, 15 ago. 2019.
- Reed, L.L.; Vidaver-Cohen, D.; Colwell, S. R. **A New Scale to Measure Executive Servant Leadership: Development, Analysis, and Implications for Research**. *J Bus Ethics* 101, 415–434 (2011). <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0729-1>
- Silva, J. F. Novas Abordagens De Liderança: a Liderança Servidora E Seu Impacto Nos Resultados. **REA - Revista Eletrônica de Administração**, v. 17, n. 1, p. 32-44, 14 dez. 2018. Universidade Federal do Pará (UFPA). **Saiba quais são os livros mais lidos do mundo**. Biblioteca Benedicto Monteiro, CAMPUS ANANINDEUA, 2020. Disponível em: <<https://www.biblio.campusananindeua.ufpa.br/index.php/ultimas-noticias/375-saiba-quais-sao-os-livros-mais-lidos-do-mundo>>. Acessado em: 21 abr. 2023.
- Van Dierendonck, D. Servant leadership: A review and synthesis. **Journal of Management**, v. 37, n. 4, p. 1228–1261, 2011.
- Vilaverde, C. As 8 maiores religiões do mundo. **Super Interessante**, 2012. Disponível em: <<https://super.abril.com.br/coluna/superlistas/as-8-maiores-religoes-do-mundo/>>. Acesso em: 21 abr. 2023.
- Wong, P.; Davey, D. Best Practices in Servant Leadership. **Regent University**, 2007. [s.l: s.n.]. Disponível em: <<http://www.drpaulwong.com/wp-content/uploads/2013/09/wong-davey-2007-best-practices-in-servant-leadership.pdf>>.
- Zhang, Y. et al. A meta-analytic review of the consequences of servant leadership: The moderating roles of cultural factors. **Asia Pacific Journal of Management**, v. 38, n. 1, 8 jun. 2019.