

Andrews University

Digital Commons @ Andrews University

Master's Theses

Graduate Research

2017

Lideranca Servidora: Um Estudo De Saude Organizacional, Dos Estilos E Praticas Da Lideranca E Da Satisfacao Do Trabalho Segundo A Percepcao Do Ministerio Pastoral Da Associacao Mineira Sul Da Igreja Adventista Do Setimo Dia

Luis Gustavo Cava Sa

Andrews University, luisgustavo@andrews.edu

Follow this and additional works at: <https://digitalcommons.andrews.edu/theses>



Part of the [Leadership Studies Commons](#), and the [Practical Theology Commons](#)

Recommended Citation

Sa, Luis Gustavo Cava, "Lideranca Servidora: Um Estudo De Saude Organizacional, Dos Estilos E Praticas Da Lideranca E Da Satisfacao Do Trabalho Segundo A Percepcao Do Ministerio Pastoral Da Associacao Mineira Sul Da Igreja Adventista Do Setimo Dia" (2017). *Master's Theses*. 103.

<https://dx.doi.org/10.32597/theses/103/>

<https://digitalcommons.andrews.edu/theses/103>

This Thesis is brought to you for free and open access by the Graduate Research at Digital Commons @ Andrews University. It has been accepted for inclusion in Master's Theses by an authorized administrator of Digital Commons @ Andrews University. For more information, please contact repository@andrews.edu.

ABSTRACT

SERVANT LEADERSHIP: A STUDY OF ORGANIZATIONAL HEALTH, STYLES
AND PRACTICES OF LEADERSHIP AND JOB SATISFACTION ACCORDING
TO THE PERCEPTION OF PASTORAL MINISTRY OF THE SOUTH MINAS
CONFERENCE OF THE SEVENTH-DAY ADVENTIST CHURCH

by

Luis Gustavo Cava de Sá

Chair: Eliseu Nevil Menegusso

ABSTRACT OF GRADUATE STUDENT RESEARCH

Thesis

Andrews University

School of Education

Title: SERVANT LEADERSHIP: A STUDY OF ORGANIZATIONAL HEALTH, STYLES AND PRACTICES OF LEADERSHIP AND JOB SATISFACTION ACCORDING TO THE PERCEPTION OF PASTORAL MINISTRY OF THE SOUTH MINAS CONFERENCE OF THE SEVENTH-DAY ADVENTIST CHURCH

Name of researcher: Luís Gustavo Cava de Sá

Name and degree of faculty chair: Eliseu Nevil Menegusso, Ed.D.

Date Completed: May 2017

Problem

Considering that Southern Minas Conference (AMS) growth rate is lower than other fields within the Brazilian Southeast Union (USEB) an investigation was conducted regarding the organizational health, the practices and styles of leadership, as well as the job satisfaction level among AMS pastors.

Method

The study was conducted among 46 pastors who represent three levels of leadership: Top Leadership, Management and Work Force as established by the research

instrument Organizational Leadership Assessment (OLA) that analyses the perception of the participants regarding six key areas of leadership, six levels of organizational health, and job satisfaction level of the Work Force, which was also divided in two groups: ordained and aspiring pastors.

Results

The study revealed that the participants perceived the AMS organizational health as limited, the leadership style as paternalistic negative, whereas the whole Work Force considered as good the level of job satisfaction. It was also detected that the aspiring pastors perceived the organizational health as moderate and the leadership style as paternalistic positive, whereas the ordained pastors perceived the two aspects as limited and paternalistic positive respectively.

Conclusion

Through the present research it is possible to conclude that AMS has two main challenges to face: promote growth regarding organizational health towards moderate, excellent and optimal levels, and development regarding leadership style from paternalistic negative towards paternalistic positive and servant leadership. As for job satisfaction, though considered as good, there is also space for growth towards very good.

RESUMO

LIDERANÇA SERVIDORA: UM ESTUDO DA SAÚDE ORGANIZACIONAL, DOS ESTÍLOS E PRÁTICAS DA LIDERANÇA E DA SATISFAÇÃO DO TRABALHO SEGUNDO A PERCEPÇÃO DO MINISTÉRIO PASTORAL DA ASSOCIAÇÃO MINEIRA SUL DA IGREJA ADVENTISTA DO SÉTIMO DIA

por

Luis Gustavo Cava de Sá

Orientador: Eliseu Nevil Menegusso

RESUMO DE PESQUISA DE ESTUDANTE DE MESTRADO

Tese

Andrews University

School of Education

Título: LIDERANÇA SERVIDORA: UM ESTUDO DA SAÚDE ORGANIZACIONAL, DOS ESTILOS E PRÁTICAS DA LIDERANÇA E DA SATISFAÇÃO DO TRABALHO SEGUNDO A PERCEPÇÃO DO MINISTÉRIO PASTORAL DA ASSOCIAÇÃO MINEIRA SUL DA IGREJA ADVENTISTA DO SÉTIMO DIA

Nome do pesquisador: Luís Gustavo Cava de Sá

Nome e titulação do orientador: Eliseu Nevil Menegusso, EdD.

Data de Conclusão: May 2017

Problema

Devido ao crescimento da Associação Mineira Sul (AMS) abaixo do esperado entre os demais campos da União Sudeste Brasileira (USEB) decidiu-se investigar a saúde organizacional, as práticas e estilos de liderança, bem como o nível de satisfação no trabalho por parte dos pastores que atuam na AMS.

Método

O estudo foi realizado entre os 46 pastores que representam os três níveis de liderança descritos como alta liderança, gerência e força de trabalho segundo o critério do

instrumento de pesquisa Organizational Leadership Assessment (OLA) que analisa a percepção dos participantes em seis áreas chave de liderança, seis níveis de saúde organizacional, e satisfação no trabalho, principalmente da categoria força de trabalho, que também foi analisada segundo dois subgrupos: pastores ordenados e aspirantes.

Resultados

O estudo revelou que os participantes perceberam a saúde organizacional da AMS como limitada, o estilo de liderança como paternalista negativo, enquanto o conjunto da categoria força de trabalho considerou como bom o nível de satisfação no trabalho. Detectou-se também que os pastores aspirantes percebem a saúde organizacional como moderada e o estilo de liderança como paternalista positivo, enquanto que os ordenados percebem os dois aspectos como limitada e paternalista negativo respectivamente.

Conclusão Geral

Através desta pesquisa pode-se concluir que a AMS tem dois principais desafios: promover crescimento quanto a saúde organizacional em direção aos índices de saúde moderada, ótima e excelente, e desenvolver o estilo de liderança de paternalista negativo para paternalista positivo, e liderança servidora. Quanto à satisfação no trabalho, embora considerada como boa, haveria também espaço de crescimento em direção a muito bom.

Andrews University

School of Education

**SERVANT LEADERSHIP: A STUDY OF ORGANIZATIONAL HEALTH, STYLES
AND PRACTICES OF LEADERSHIP AND JOB SATISFACTION ACCORDING
TO THE PERCEPTION OF PASTORAL MINISTRY OF THE SOUTH MINAS
CONFERENCE OF THE SEVENTH-DAY ADVENTIST CHURCH**

A Thesis

Presented in Partial Fulfillment
of the Requirements for the Degree
Master of Arts

by

Luis Gustavo Cava de Sá

Jul 2017

© Copyright by Luís Gustavo Cava de Sá 2017
All Rights Reserved

SERVANT LEADERSHIP: A STUDY OF ORGANIZATIONAL HEALTH, STYLES
AND PRACTICES OF LEADERSHIP AND JOB SATISFACTION ACCORDING
TO THE PERCEPTION OF PASTORAL MINISTRY OF THE SOUTH MINAS
CONFERENCE OF THE SEVENTH-DAY ADVENTIST CHURCH

A thesis
presented in partial fulfillment
of the requirements for the degree
Master of Arts

by

Luis Gustavo Cava de Sá

APPROVAL BY THE COMMITTEE:

Eliseu Nevil Menegusso, Ed.D, Chair

Josmar Arrais de Matos, Ph.D., Chair

Gustavo Gregorutti, Ph.D.

Date approved

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	v
LISTA DE TABELAS	vi
LISTA DE ABREVIACÕES	vii
Capítulo	
1. INTRODUÇÃO.....	1
Contexto do Estudo.....	3
Declaração do Problema	4
Propósito	5
Questões de Pesquisa	5
Significado e Importância do Estudo	6
Definição de Termos	6
Limitações.....	8
Delimitações.....	9
Organização do Estudo	9
2. REVISÃO DE LITERATURA	10
Conceituando Organização	10
Comportamento Organizacional	13
Saúde Organizacional.....	16
Valorização de Pessoas	18
Desenvolvimento de Pessoas	20
Construção de Comunidade	22
Provisão de Autenticidade	25
Provisão de Liderança.....	27
Liderança Compartilhada.....	28
Definindo Liderança.....	30
Teorias da Liderança	31
Teoria dos Traços.....	31
Teoria Comportamental	32
Teoria do Grid Gerencial	33
Teorias Contingenciais.....	34
Teorias Transacionais	35
Teoria da Liderança Transformacional	36
Teoria da Liderança Servidora.....	37

Estilos de Liderança	40
Satisfação no Trabalho.....	42
3. MÉTODO	46
Tipo de Pesquisa.....	46
População.....	47
Coleta de Dados	47
Instrumento	48
Análise de Dados	48
4. RESULTADO DA PESQUISA	50
5. CONCLUSÕES	62
Respostas às Perguntas da Pesquisa	63
Recomendações e Sugestões para Estudos Futuros.....	69
Apêndices	
A. QUESTIONÁRIO OLA	72
B. IRB.....	79
C. RESULTADO DO QUESTIONÁRIO OLA	87
LISTA DE REFERÊNCIA.....	113

LISTA DE FIGURAS

1.	Modelo Grid Gerencial	34
2.	Nível de Saúde Organizacional por Áreas do Ministério Pastoral da AMS	53
3.	Áreas da Saúde Organizacional por Categoria	54
4.	Comparação da Percepção da Organização em Comparação com a Liderança.....	55
5.	Escala de Satisfação no Trabalho no Ministério da AMS por Categoria	56
6.	Abertura da Organização para Mudanças	57

LISTA DE TABELAS

1.	Comparativo Entre Ambientes de Pessoas Como Recursos e Pessoas Valorizadas	20
2.	Os Dois Lados da Liderança Nível 5 Segundo Collins	39
3.	As Características da Liderança Servidora Segundo Marinho (2011).....	40
4.	Número e Percentual de Respondentes da Associação Mineira Sul por Categoria	51
5.	Níveis de Saúde Organizacional Segundo o Método de Pesquisa OLA	51
6.	Níveis de Saúde Organizacional Segundo a Perspectiva do Ministério Pastoral da IASD na AMS	51
7.	Índice das Áreas de Saúde Organizacional da AMS	52
8.	Comparação Entre a Pontuação Ideal e a Média da AMS	53
9.	Índice de Satisfação do Trabalho no Ministério Pastoral da AMS por categoria.....	55
10.	Respondentes Classificados Entre Aspirantes e Ordenados	57
11.	Nível de Saúde Organizacional no Ministério da Associação Mineira Sul Entre Pastores Aspirantes e Pastores Ordenados.....	58
12.	Índice das Áreas de Saúde Organizacional da AMS Entre Pastores Ordenados e Pastores Aspirantes e o Índice Geral	59
13.	Satisfação no Trabalho Entre Pastores Aspirantes e Pastores Ordenados	60
14.	Comparação Entre Pastores Aspirantes e Pastores Ordenados da AMS	68

LISTA DE ABREVIACOES

AML	Associação Mineira Leste
AMS	Associação Mineira Sul
IASD	Igreja Adventista do Sétimo Dia
OLA	Organizacional Leadership Assessment
USEB	Uniao Sudeste Brasileira

CAPÍTULO 1

INTRODUÇÃO

Antes mesmo de tratar do assunto saúde organizacional precisa-se entender que as organizações são formadas por pessoas que interagem entre si e com a própria organização na qual trabalham e para o sucesso e alcance de resultados é imprescindível o conhecimento do que é uma organização e do comportamento organizacional. Quando se estuda a saúde organizacional, os estilos e práticas da liderança e satisfação no trabalho é importante considerar como os temas abordados têm sido considerados por estudiosos do assunto. O sucesso ou fracasso dos projetos organizacionais dependem do ator humano e conhece-lo passa a ser fundamental. Com este interesse nasce o estudo do comportamento organizacional cujo o tema saúde organizacional é um construto (Chiavenato, 2014).

O estudo do comportamento organizacional vai além de simplesmente estudar as ações das pessoas como indivíduos ou grupos. Ele se importa em motivar o desempenho proativo organizacional se tornando assim uma grande vantagem competitiva. De maneira bem clara, o estudo do comportamento organizacional se preocupa com as pessoas, com os grupos e com as organizações e a forma como estes interagem com o objetivo de tornar o trabalho mais eficaz na busca por resultados (Johann, 2013).

Por sua vez, a saúde organizacional é um construto do comportamento organizacional que surgiu na década de cinquenta. Este construto derivou da noção de

efetividade organizacional em uma tentativa de responder às críticas sobre os critérios da efetividade, mas se distinguiu pela abrangência, sendo no início definido como efetividade expandida. A proposta inicial foi transpor os critérios da saúde mental para a saúde organizacional. Contudo, hoje, ela tomou forma própria e entende-se como saúde organizacional quando gestão, operação, estratégia e cultura se encaixam e fazem sentido e desta maneira o ego e a política são minimizados dando lugar a um grau elevado de motivação e produtividade (Fernandes, 2008; Lencioni, 2012).

O papel da liderança é fundamental e determinante para que a organização seja considerada funcional e saudável. Isto acontece quando o líder alcançou uma fase de saúde pessoal e comunica estes valores à cultura da organização (Fernandes, 2008).

A liderança possui diferentes estilos ou práticas que influenciarão direta ou indiretamente nos resultados da organização. Estes estilos podem ser *laissez-faire*, democrático, manipulativo e autocrático (Alaby, 2011). Para Laub (2016) os estilos de liderança são liderança autocrática, paternalista e servidora.

Neste trabalho abordar-se-á a liderança servidora que é definida por George (2009) como o principal objetivo do líder, ou seja, servir os outros deve ser a causa da liderança. Se as pessoas sentirem que o líder está realmente interessado em servir, elas o seguirão e se dedicarão a uma causa comum. De acordo com Hunter (2006) a liderança servidora é definida como a habilidade de liderar pessoas para trabalhar entusiasticamente para atingir objetivos comuns, inspirando a confiança por meio do caráter.

A essência da liderança servidora vem através da necessidade das organizações de atuarem através de seus líderes com habilidade interpessoal, respeitando o ambiente saudável e a humanização dos processos (Hunter, 2006).

Para Kouzes e Posner (2007) a liderança servidora é efetivada pelo amor de se colocar a serviço do outro, identificando e atendendo suas necessidades reais, onde o líder trabalha como facilitador para atingir os objetivos.

O perfil da liderança servidora é marcado por entender que é possível encontrar meios de influenciar e liderar pela postura de servir. Este perfil adota uma mudança no interior, cuja transformação é a incorporação de atitudes na vida do líder como: auto controle, aceitação, saber ouvir, empatia, autenticidade, persuasão, senso de comunidade, visão, compartilhar poder, o desenvolvimento de pessoas e o aprendizado (Souza, 2007).

Dentro deste contexto de estudo entende-se que as organizações que conhecem e investem no atendimento pessoal das necessidades individuais conseguem mais comprometimento, engajamento e produtividade beneficiando tanto a organização quanto o funcionário.

Contexto do Estudo

A Associação Mineira Sul (AMS) é a sede administrativa da igreja Adventista do Sétimo Dia (IASD) para duas regiões do estado de Minas Gerais, que são o sul e a zona da mata mineira. Ela foi fundada em 1983 na cidade de Juiz de Fora, estado de Minas Gerais, abrangendo neste período o sul de minas, a região da zona da mata e toda a região leste do estado, contando com 31 igrejas organizadas e 6.172 membros batizados. Experimentando um notável crescimento, no ano 2000 a AMS já contava com mais de 11.000 membros e 158 igrejas divididas em 23 distritos pastorais. Seu crescimento até este período chegou ao ponto de ser criada outra sede administrativa na cidade de Governador Valadares, Associação Mineira Leste (AML), que absorveu uma parte do território, a região leste do estado, ficando sob a jurisdição da AMS a região atual do sul de Minas e zona da mata mineira (DSA yearbook, 2015).

Atualmente a AMS abrange 351 cidades onde existem 295 igrejas e grupos com 22.098 membros dos quais 55,9% são mulheres e 44,1% homens. O escritório central da AMS é constituído por três administradores, sete departamentais, 32 colaboradores no escritório e 36 pastores distritais distribuídos em todo território da Associação. Ademais, a AMS administra três escolas que prestam serviço a mais de 1.000 alunos (ensino básico e fundamental) com a participação de um diretor, 58 professores e 25 servidores, uma loja de produtos naturais e literatura denominacional com três funcionários, e uma rádio (97,5 Frequência Modulada) localizada na cidade de Poços de Caldas onde trabalham um diretor e três funcionários (DSA Yearbook, 2016).

Nos últimos anos tem-se observado um desafio que antes não era notado. Das 351 cidades mineiras que compõem o território atual 148 não possuem presença de ao menos um membro da Igreja Adventistas e 215 não possuem uma só igreja, ou seja, neste vasto território apenas 136 cidades possuem uma igreja adventista. Projetos estão sendo colocados em prática com os pastores para mudar esta realidade como disponibilizar recursos para campanhas evangelísticas, regularização do trabalho dos obreiros bíblicos, mudanças de famílias missionárias para estas cidades. Mesmo com tais iniciativas o avanço durante os anos de 2003 a 2013 foi lento com apenas uma nova cidade por ano (*Associação Mineira Sul da Igreja Adventista do Sétimo Dia [AMS]*, 2015).

Declaração do Problema

Os dados da secretaria na União Sudeste Brasileira (USEB) revelou que a AMS está entre as que menos cresceram proporcionalmente ao número de membros. Presume-se que o crescimento abaixo da expectativa seja um reflexo do nível de envolvimento da liderança e dos membros que muitas vezes refletem a saúde organizacional, as práticas de liderança e o nível de satisfação de trabalho dos diversos agentes (DSA Yearbook, 2016).

O crescimento abaixo da expectativa faz com que a AMS seja o campo com mais municípios sem a presença da igreja em toda USEB. Atualmente são 148 cidades sem a presença de sequer um membro sendo um total de 215 cidades sem a presença da igreja de maneira consolidada.

Propósito

O propósito do presente estudo é identificar o nível de saúde organizacional, as práticas e estilos de liderança na AMS, bem como o nível de satisfação no trabalho segundo a percepção do ministério pastoral da IASD na AMS que podem estar relacionados com o nível de engajamento dos pastores e o crescimento do número de membros da organização.

Questões de Pesquisa

Esta pesquisa se propõe responder a algumas perguntas relacionadas com o ministério pastoral da AMS, conforme abaixo explicitadas:

1. Qual o nível de saúde organizacional da AMS segundo a percepção do ministério pastoral?
2. Quais os estilos e práticas de liderança na AMS segundo a percepção do ministério pastoral?
3. Qual o nível de satisfação no trabalho entre o ministério pastoral da AMS?
4. Existem diferenças quanto ao nível de saúde organizacional da AMS segundo a percepção do ministério pastoral entre ordenados e aspirantes?
5. Existem diferenças quanto aos estilos e às práticas de liderança na AMS segundo a percepção do ministério pastoral entre ordenados e aspirantes?
6. Existem diferenças quanto ao nível de satisfação do trabalho segundo a percepção do ministério pastoral da AMS entre ordenados e aspirantes?

Significado e Importância do Estudo

O presente estudo, que permite o conhecimento da saúde organizacional, os estilos e as práticas de liderança, assim como o grau de satisfação no trabalho dentro da AMS, é significativo para a liderança da organização, bem como de organizações semelhantes, que poderão ajudar na solução dos problemas que motivam a presente pesquisa.

Definição de Termos

Os termos a serem definidos ajudarão o leitor não familiarizado com o assunto a melhor compreender o texto da pesquisa.

Área Ministerial: Corresponde ao ministério pastoral da IASD. E neste caso, os pastores que compõem a AMS.

Associação: Corresponde à instituição que administra as igrejas adventistas em uma região.

Associação Mineira Leste (AML): Refere-se à instituição que administra as igrejas e grupos de membros adventistas para o leste do estado de Minas Gerais.

Associação Mineira Sul (AMS): Refere-se a instituição que administra as igrejas e grupos de membros adventistas no Sul e na zona da mata do estado de Minas Gerais.

Campanha Evangelística: Mobilização entre pastores e leigos para o estudo da Bíblia com aqueles que não são membros.

Campo: O mesmo que Associação Mineira Sul.

Distrito: Conjunto de igrejas e grupos administrados por um pastor distrital.

Estilos e Práticas da Liderança: O modo como um líder desempenha suas funções e como ele é percebido por aqueles a quem lidera.

Grupo: Igrejas pequenas com 15 a 30 membros.

Igreja Adventista do Sétimo Dia (IASD): Foi fundada em 1863 nos Estados Unidos e suas características principais são a crença no segundo advento de Jesus Cristo e a observância do sétimo dia da semana, o sábado. No Brasil a IASD teve seu primeiro membro em 1895.

Liderança Servidora: Uma das teorias desenvolvidas sobre liderança. A liderança servidora aponta para o líder a proposta de líder servo, ou seja, aquele que está mais empenhado em proporcionar o bem-estar da equipe e dos liderados do que em conquistar seu próprio sucesso ou projeção pessoal.

Membros: Pessoas com os nomes nos registros da igreja que entraram através do batismo.

Ministério pastoral: O mesmo que área pastoral, ou seja, corresponde aos pastores da IASD. E neste caso, os pastores que compõem a AMS.

Organizational Leadership Assessment (OLA): *Organizational Leadership Assessment*, uma avaliação da liderança organizacional para avaliar a saúde organizacional com base em seis áreas-chaves (valorização de pessoas, desenvolvimento de pessoas, construção de comunidade, provisão de liderança, liderança compartilhada, demonstração de autenticidade) de uma liderança organizacional eficaz. Essas áreas da prática organizacional são fundamentais para alcançar a saúde organizacional.

Pastores Administradores: Pastores que ocupam funções administrativas na AMS como presidente, secretário executivo e diretor financeiro (CFO). Considerados pela pesquisa como alta liderança.

Pastores Aspirantes: Pastores que atuam na igreja Adventista do Sétimo Dia entre um e seis anos.

Pastores Departamentais: Pastores que trabalham como secretários do presidente da organização em áreas específicas, considerados pela pesquisa como gerentes.

Pastores Distritais: Pastores que administram entre quatro a 10 igrejas e grupos, considerados pela pesquisa como a força de trabalho.

Pastores Ordenados: Pastores com mais experiência que atuam na IASD, com mais do que quatro anos.

Satisfação no Trabalho: O resultado sobre um somatório de diferentes elementos como a estrutura da organização, a recompensa pelo trabalho, o apoio, os relacionamentos, a importância do trabalho para a organização e o uso dos talentos no desenvolvimento das atividades.

Saúde Organizacional: Um construto do comportamento organizacional que surgiu como resultado do estudo da conduta humana dentro das organizações.

União Sudeste Brasileira (USEB): Refere-se à instituição que administra as igrejas e grupos de membros adventistas nos estados do Espírito Santo, Rio de Janeiro e Minas Gerais.

Limitações

Não foram considerados pela pesquisa fatores culturais, religiosos e econômicos que também podem contribuir para baixos resultados em batismos.

Delimitações

Dentre todos os colaboradores da AMS, foram escolhidos no presente estudo somente os pastores que atuam como administradores, departamentais e distritais, perfazendo um total de 46 participantes.

Organização do Estudo

O conteúdo do presente estudo abrangeu as seguintes divisões:

O Capítulo 1 inclui a introdução e contexto do estudo, a definição do problema, o propósito, o significado, as perguntas da pesquisa, a metodologia, as definições de termos, e as delimitações do estudo.

O Capítulo 2 apresenta a revisão da literatura relativa aos temas pesquisado na área de liderança e saúde organizacional.

O Capítulo 3 abrange a metodologia descrevendo o tipo de pesquisa, o instrumento de pesquisa, a população pesquisada, os procedimentos sobre coleta e a análise dos dados.

O Capítulo 4 apresenta a análise e interpretação dos dados e os resultados da pesquisa.

O Capítulo 5 apresenta a conclusão da presente pesquisa e as recomendações para futuros estudos.

CAPÍTULO 2

REVISÃO DE LITERATURA

Conceituando Organização

As organizações no mundo em que vivemos, pode-se constatar, fazem parte das principais invenções da humanidade. Hoje, vive-se em um mundo das organizações, tudo é feito, tudo acontece por meio das organizações. Existe uma quantidade enorme de organizações a qual em nosso dia a dia se faz parte como lojas, shoppings, restaurantes, estacionamento, bancos, igrejas, repartições públicas, exército, rádios, televisão, além de uma interminável lista de exemplos. Não existem duas organizações iguais, todas são profundamente diferentes entre si. Elas podem ser pequenas e grandes, que vão desde uma microempresa até uma multinacional. Existem organizações com um enorme patrimônio físico e outras com patrimônio virtual. Por isso, a grande dificuldade em ter uma única definição sobre o que é uma organização (Chiavenato, 2014).

Da mesma forma que se considera importante para este estudo conceituar o termo organização entende-se que, por existir inúmeros conceitos e não haver um consenso universal, encontram-se algumas dificuldades. Cada especialista ou pesquisador aplica ou constrói sua própria definição dentro do seu contexto. Para este estudo faz-se importante entender que este termo tem sido usado de maneira recente. Surgiu no século XIX com o

uso na forma natural do fato de organizar o exército, um trabalho, uma ação, etc. Na forma como setor especial do conhecimento somente apareceu no século XX, quando se deu o aparecimento do estudo da teoria administrativa, então se entendeu como organização do trabalho com o objetivo da produtividade e lucro. Neste período já entendia-se como organização o planejamento para diminuição do desperdício e do custo e uma forma de tornar as operações empresariais mais eficientes e lucrativas (Mattos, 1980).

Ainda segundo Mattos (1980) organização pode ser definida como o estabelecimento dos deveres dos indivíduos e grupos de indivíduos, e da linha através da qual a autoridade flui, desde sorte que os objetivos da empresa possam ser alcançados e para Junior e Osborn (1998) organização é um conjunto de pessoas que trabalham juntas numa divisão de trabalho para atingir um objetivo comum. Dantas (2003) afirma de forma direta e objetiva que organização é um espaço composto por pessoas ou grupo de indivíduos que seguirem objetivos específicos em comum. Mcshane e Glinow (2014) define como grupos de pessoas que trabalham de forma interdependente com algum propósito.

As organizações passam a existir desde que pessoas aprendam a trabalhar juntas, elas precisam se comunicar, coordenar e colaborar umas com as outras tendo objetivos em comum, interagindo entre si de maneira organizada. Assim, todos os membros possuem, independente da função, status ou posição um compartilhamento de materiais, informações e experiências sempre com o objetivo de cumprir metas. Outra característica é que seus membros possuem um senso coletivo de propósito. Este propósito nem sempre é claro, definido ou acordado. Muitas vezes não está escrito em um quadro, definido em palavras mas simplesmente precisa existir porque é impossível uma organização sem um senso de propósito comum (Mcshane & Glinow, 2014).

As organizações são construídas por indivíduos e isto acontece ao longo do tempo, por isso, segundo Peiró (citado em Dantas, 2003) as organizações não são um fato natural, mas uma construção artificial, vistas como sociais. Assim também concorda Robbins, Judge e Sobral (2010) quando afirmam que as organizações são unidades sociais coordenadas de forma consciente, necessitando ser composta por duas ou mais pessoas e, que lutam para atingir um ou mais objetivos comuns.

Pelo uso etimológico da palavra organização chega-se à conclusão que seu significado deriva do grego *organon*, que tem o significado Órgão. Desta maneira, a organização é o órgão ou instrumento pelo qual um ato é executado e resultados são alcançados. Para um melhor entendimento podemos usar como sinônimos da palavra organização as palavras empreendimento, firma, companhia, sociedade ou empresa (Mattos, 1980).

Quanto aos seus objetivos, Mattos (1980) ainda entende que é trabalhar com todas as ferramentas humanas para um fim comum e ser eficiente. As organizações precisam trabalhar para contribuir algo de valor a comunidade, isto é, produzir através de seus resultados bens e serviços.

Precisa-se ainda destacar o porquê existem as organizações, de fato, elas existem porque somente elas poderão agrupar talentos, o que talvez não seria possível ou quase impossível a indivíduos e desta forma, agrupando talentos, ela pode alcançar resultados que de outra maneira também não seria possível. Outra vantagem da organização é que através dela pode se dar foco e motivação afinados com sua visão. Desta maneira, todos os seus membros e participantes caminharão para os mesmos objetivos propostos. Assim, uma organização deve agrupar talentos e alcançar resultados (Sugo, 2011). Seu fim é estudar o trabalho com o objetivo de torna-lo menos penoso e mais fácil, rápido e

econômico lidando com empreendimentos humanos (Mattos, 1980) e ser o meio para que a visão empresarial possa ser efetivamente realizada (Sugo, 2011).

As organizações são intimamente ligadas as atividades humanas e nos dias atuais os indivíduos passam cada vez mais tempo dentro delas. Assim, elas dependem cada vez mais dos indivíduos e estes delas para suprir suas necessidades pessoais ou grupais se tornando assim unidades sociais que correspondem às interações dos indivíduos (Robbins et al., 2010).

O que fica claro é a aproximação das organizações com as pessoas ou grupos de pessoas. Não existe organização sem seres humanos atuando por meio delas, precisamos levar em consideração que na organização os empreendimentos são constituídos por homens e existem pelos homens e para os homens (Mattos, 1980).

Se a organização está tão intimamente ligada às pessoas ou grupo de pessoas, saber como as pessoas se comportam nas organizações é essencial para a liderança e a busca de resultados. Embora as organizações sejam planejadas para alcançar objetivos elas interagem com indivíduos que nelas atuam e que assim se resulta no comportamento organizacional (Dantas, 2003).

Comportamento Organizacional

Sendo as organizações formadas por pessoas, seres humanos que interagem entre si e com as organizações no qual trabalham, para o sucesso profissional é imprescindível o conhecimento do comportamento organizacional, pois o fator humano nas organizações provoca imponderabilidade em seu funcionamento. O sucesso ou o fracasso dos projetos organizacionais depende do fator humano. Com esta preocupação, a de estudar o comportamento das pessoas, dos grupos e das organizações nasce o estudo do comportamento organizacional (Chiavenato, 2014).

São muitos os conceitos para o comportamento organizacional, contudo podemos resumir em três pontos, o estudo do comportamento do indivíduo, do grupo e da organização. Para Chiavenato (2014) o comportamento organizacional refere-se ao estudo dos indivíduos e grupos atuando dentro das organizações, em um ambiente dinâmico, mutável e competitivo. Robbins et al. (2010) afirma ser o comportamento organizacional um campo que estuda e investiga o impacto que indivíduos, grupos e estrutura organizacional tem sobre o comportamento das pessoas dentro das organizações com o objetivo de utilizar este conhecimento para melhorar a eficiência organizacional, ou seja, para ele o importante é o impacto que os relacionamentos deixam nas pessoas e como isto afeta a eficácia da empresa e dos resultados. Para o autor, este estudo tem três determinantes: o indivíduo, os grupos e a estrutura.

O estudo do comportamento organizacional pode ser aplicado ainda de maneira mais profunda, quando definido como o estudo do que as pessoas pensam, sentem e fazem dentro e em torno das organizações. Neste caso está envolvido não apenas o comportamento, mas as percepções, decisões e respostas emocionais dos funcionários (McShane & Glinow, 2014).

O comportamento organizacional vai um pouco além de estudar as pessoas, os grupos e as organizações, na verdade ele se importa em incentivar um desempenho proativo organizacional, pois isto, se torna uma vantagem competitiva (Johann, 2013).

O estudo do comportamento organizacional também propõe o alinhamento das variáveis humanas e organizacionais que afetam diretamente o resultado. As variáveis são fatores-chaves que o estudo do comportamento organizacional pretende descrever, compreender, prever e controlar nas ações das pessoas ou grupos dentro da empresa. Elas são divididas em dependentes e independentes. As variáveis dependentes são a

produtividade, o absenteísmo, a rotatividade, os desvios de comportamento no trabalho, a cidadania no trabalho e a satisfação no trabalho. As variáveis independentes são as supostas causas de alguma mudança na variável dependente e são divididas em três grupos: as variáveis no nível individual, nível de grupo e nível do sistema organizacional. As variáveis independentes no nível individual que afetam o comportamento dos funcionários são: percepção, tomada de decisão individual, aprendizagem e motivação. As variáveis no nível de grupo são: padrões de comunicação, estilos de liderança, o poder e a política e os níveis de conflito que afetam o comportamento de grupo e por fim as variáveis de sistema organizacional são: cultura interna, práticas do recursos humanos, mudanças e estresses. Todos estes fatores causam impacto nas variáveis dependentes (Robbins et al., 2010).

Para este alinhamento as organizações usam um sistema de comportamento organizacional que identifica e ajuda a manipular as variáveis humanas mais significativas e que afetam o resultado que se quer atingir. Os elementos deste sistema para o alinhamento das variáveis são filosofia, valores, visão, missão e metas. A filosofia ajuda no estabelecimento de valores, que, por sua vez, ajudam a moldar a visão. A visão é uma versão expandida da missão e as metas proporcionam uma forma de escolher os alvos para a realização da missão. Este sistema pode ser diferente em cada organização decorrente aos diversos modelos do comportamento organizacional que constitui a crença da liderança, por isso é essencial que o líder saiba o significado de seus propósitos, bem como o modelo de seus gerentes, pois a partir dele e de sua filosofia todo o sistema será montado e comunicado (Newstrom, 2008).

Saúde Organizacional

O estudo da conduta humana em um ambiente organizacional, tanto em indivíduos como em grupos, e das próprias organizações gerou um campo da ciência chamado comportamento organizacional. Dentro deste estudo, em seu nível macro, surgiu o construto chamado Saúde Organizacional. O interesse por essa área de estudo nas organizações, a saúde organizacional, apareceu na literatura nos anos cinquenta (Nascimento & Júnior, 2009).

Na sua essência, a saúde organizacional corresponde a integridade, ou seja, refere-se a um todo consistente e completo, quando a gestão, operação, estratégia e cultura se encaixam e fazem sentido. Entendendo que a organização é um todo maior que os indivíduos e grupos e que todos trabalham por um objetivo. Desta maneira a organização permite que o ego e a política não infiltrem no caminho da organização, ou seja, existe um mínimo de política e de confusão, existe um grau elevado de motivação e produtividade e baixa rotatividade (Lencioni, 2012).

De forma prática saúde organizacional pode ser definido como o alinhamento de pessoas em torno de uma visão, um estratégia e uma cultura clara, e indica a capacidade de entregar, a longo prazo, de maneira sustentável, desempenho financeiro e operacional superior (Lencioni, 2012). Para Nascimento e Júnior (2009), saúde organizacional é definida como o alcance de metas frente ao mercado e aos clientes e a promoção do bem estar dos empregados, ainda, de forma simples. Berndt e Coimbra (1995) consideram a saúde organizacional quando pessoas e unidades da organização estão buscando a mesma razão de ser e para Hernandez (2007) os sinais de uma organização saudável esta no compartilhamento dos objetivos da organização e como resultado o engajamento é a melhor prova.

O construto da saúde organizacional surgiu vinculado a noção da efetividade organizacional em uma tentativa de responder as críticas sobre os critérios da efetividade, mas se distinguiu pela sua abrangência sendo definido como efetividade expandida. A proposta foi transpor os critérios da saúde mental para o âmbito das organizações e assim estimar o que se chamou de saúde organizacional (Fernandes, 2008).

Para que uma organização fosse considerada saudável e para que seu alinhamento acontecesse foram estabelecidos critérios. Estes critérios são muito variados entre os autores, mas mesmo assim se faz necessário a apresentação de alguns deles. Bennis (citado por Dantas, 2003) foi o primeiro teórico a explicar os critérios da saúde organizacional o qual se baseava nos critérios da saúde mental. Seus critérios para uma organização saudável era a adaptabilidade, senso de identidade e o que ele chamava de teste da realidade. Posteriormente Schan (citado em Fernandes, 2008) identificou um quarto critério e o acrescentou chamando de estado de integração, que seria um grau de harmonia entre os sistemas da organização. Ele ressaltou a integração dos objetos individuais e organizacionais, ou seja, os sistemas deveriam funcionar com a mesma finalidade.

Com o tempo outros critérios foram aparecendo e sendo acrescentados como por exemplo: capacidade de se adaptar a mudanças, forte sentido de identidade e missão, objetivos compartilhados entre os membros, liberdade para expressar os problemas, responsabilidade na tomada de decisão, espírito de equipe e planejamento, colaboração, levar em conta os sentimentos dos participantes, aprendizagem durante o trabalho, liderança flexível, alto grau de confiança, lucratividade, resultado, bem estar físico dos funcionários entre muitos outros (Fernandes, 2008).

Todos estes critérios são variáveis, pois vivemos em um período de extrema corrida no mundo devido a globalização, assim o ambiente organizacional se tornou instável e

tenso. Com toda esta mudança, um critério em um período pode não ser em um período anterior ou posterior, além de ser necessário levar em consideração o ambiente no qual a organização esta inserida (Dantas, 2003).

Apesar das variáveis, tem-se notado que ambientes em que há satisfação das necessidades intrínsecas como a aprendizagem, crescimento, participação e significado, serão mais saudáveis e que estruturas não hierarquizadas, flexíveis, que dão suporte ao empregados em que há participação e delegação de poderes, pode levar a aumento da saúde organizacional (Nascimento & Júnior, 2009).

Para Laub (2016) a saúde organizacional pode conter seis variáveis como prática, que são a valorização de pessoas, desenvolvimento de pessoas, construção de comunidade, provisão de autenticidade, provisão de liderança e liderança compartilhada.

Valorização de Pessoas

Toda organização necessita de pessoas para existir, aliás elas são exclusivamente formadas por pessoas e, mais do que isto, o bom desempenho e o sucesso estão altamente vinculados com a qualidade das pessoas que nelas atuam. Quanto mais crescem, maior a necessidade de desenvolver habilidades na organização das pessoas envolvidas no trabalho (Ribas & Salim, 2015).

Nem sempre foi este o foco das organizações, por anos o foco estava no trabalho, nas máquinas, no estoque ou no lucro unicamente. Contudo, algo inesperado aconteceu no seio das organizações e agora a pergunta a ser respondida pela liderança era: o que a empresa agrega de valor à vida pessoal e profissional das daqueles que pertencem a ela? Está a organização valorizando as pessoas? Se por anos outros recursos eram entendidos como fatores distintivos na competitividade organizacional, agora, uma nova dimensão

surge e dois fatores passam a ser valiosos: A inteligência e a disposição dos colaboradores e desta maneira cabem a liderança valorizá-los como nunca foi feito (Brandão, 2014).

Chiavenato (2014) afirma que as organizações modernas em suas lideranças tratam as pessoas como tais, ou seja, como indivíduos, deixaram a abordagem clássica centrada na tarefa e no método de que pessoas não são recursos, mas personalidades incríveis e portadoras de diferenças individuais e não podem ser tratadas como meros recursos para produção.

Este novo estilo frente a valorização do ser humano tem dado um novo rumo às organizações, a liderança deve apreciar e valorizar o que as pessoas são e as qualidades do ser humano. Wheatley (2012, p. 35) afirma que:

A nossa atenção está se voltando da busca de recompensas externas para a valorização dos motivadores intrínsecos que nos dão mais energia. Estamos voltando a nos concentrar em nosso profundo anseio de comunhão, de significado, de dignidade, de propósito e de amor na vida organizacional.

Para Lisboa (2011) em todo contexto organizacional existe apenas uma forma de liderar: valorizando as pessoas. Atualmente, as organizações precisam de um perfil diferente, aquele que prioriza as necessidades, se importando e de fato tentando ajudar os colaboradores. A vantagem deste modelo é que a organização deixa o modelo tradicional voltado a conquista de poder, do status, da vaidade e da riqueza e são substituídos pelo trabalho em equipe, integração de ideias e preceitos de éticas e moral.

Para Lisboa (2011) no ambiente onde as pessoas são valorizadas é nítida a diferença e é demonstrada abaixo na Tabela 1:

Tabela 1

Comparativo Entre Ambientes de Pessoas Como Recursos e Pessoas Valorizadas

Pessoas como recursos	Pessoas valorizadas
Empregados isolados no cargo	Colaboradores agrupados em equipes
Horário rigidamente estabelecido	Metas compartilhadas e negociadas
Preocupação com normas e regras	Preocupação com resultados
Subordinação ao chefe	Atendimento a satisfação do cliente
Dependencia da chefia	Interdependência entre colegas e equipes
Alienação com relação à organização	Ênfase na ética e na responsabilidade
Executoras de tarefas	Fornecedoras de atividades
Ênfase nas destrezas manuais	Ênfase no conhecimento
Mão de obra	Inteligência e talento

Desenvolvimento de Pessoas

Há uma mudança na forma moderna de liderar, nomes ligados ao desenvolvimento de pessoas são cada vez mais atribuídos ao papel da liderança, nomes como técnicos, conselheiros, facilitadores e até mesmo sócios. Na prática o papel da liderança esta sendo levado ao nível operacional, onde o funcionário esta tendo oportunidade de participar das decisões, nos cronogramas e procedimentos. Os líderes estão desenvolvendo e fortalecendo as pessoas pela delegação de controle e os liderados assumem estas novas responsabilidades (Robbins, 2009). “A tarefa do líder é desenvolver os integrantes da organização, fazendo-os avançar nos respectivos estágios” (Johann, 2013, p. 114).

Para Marinho (2011) o líder deve concentrar esforços para desenvolver e capacitar indivíduos, fazê-los crescer como pessoas e conseqüentemente como profissionais, o que os levará a contribuir de maneira plena e produtiva, esta liderança esta mais preocupada em desenvolver os membros da equipe do que controlar o comportamento ou fiscalizar o trabalho.

Para que esse processo de desenvolvimento aconteça Marinho (2011) propõe alguns pontos:

1. Proporcionar feedback específico. No contexto de um bom relacionamento, o líder deve conversar abertamente com os liderados. Mostrando quais atitudes, habilidades e comportamentos são positivos e quais podem ser elevados a um maior desempenho.

2. Ouvir as pessoas. Um ouvinte atento capta tanto os fatos como sentimentos. O líder para desenvolver pessoas precisa perceber a comunicação não verbal e sendo receptivo à mensagem que o outro quer comunicar. Isso inclui estar aberto a opiniões contrárias.

3. Apoio emocional. O líder precisa ter uma atitude construtiva e um interesse real pelas pessoas no qual lidera. Ele proporciona o necessário apoio emocional quando um membro da equipe precisa melhorar o desempenho. Em vez de usar uma abordagem de interrogação, o líder transmite apoio e motivação positiva.

4. Corresponder aos sentimentos. Um líder interessado no desenvolvimento das pessoas atua como conselheiro, interagindo no sentimento do liderado e dando um retorno rápido quando as emoções e sentimentos são expressos.

5. Corresponder ao conteúdo e ao significado da mensagem. Corresponder ao conteúdo das mensagens tem a ver com o comportamento intelectual e cognitivo dos liderados. É o líder se fazer entender e interagir com as pessoas.

6. Proporcionar orientação construtiva. Excesso de conselhos pode criar bloqueio, contudo o líder precisa saber aconselhar principalmente quando a ocasião necessita de solucionar problemas.

7. Proporcione exemplos. O líder deve tomar cuidado com comparações, mas saber dar bons exemplo de situações semelhantes para ilustrar o ensino.

8. Compromisso com a mudança. O líder deve levar aos membros da equipe a um compromisso com a mudança de atitude sempre que necessário.

Construção de Comunidade

O ser humano é social e por isso a construção de comunidade nas organizações é essencial. Nas organizações as pessoas procuram manter a identidade e o bem-estar psicológico e o viver em comunidade pode ajuda-las neste objetivo. O fator relacionamento é tão forte em uma empresa que influencia até mesmo a motivação ao trabalho e no resultado. Os grupos de pessoas podem determinar resultados positivos ou negativos, padronizando todos dentro do grupo, proporcionando discriminação entre os indivíduos por resultados fora da média do grupo. Isto acontece porque os indivíduos preferem lançar mão de resultados para permanecer dentro do grupo (Chiavenato, 2014).

As pessoas foram feitas para viver em grupo, para formar comunidades e demonstrar vínculos comuns. Ao cancelarem a comunidade, os líderes insuflam o senso de espírito de equipe, reforçando o apoio social ao progresso (Posner & Kouses, 2013).

Para Wheatley (2012) o ser humano é social e vive em relacionamento e se é desta maneira, então deve-se dar uma atenção especial a qualidade destes relacionamentos, pois são deles que nascem as possibilidades e as oportunidades em uma organização. A autora afirma que locais de trabalho onde há desconsideração pelas pessoas, pelos relacionamentos e onde o foco está no individualismo existe uma forte energia negativa

onde as pessoas usam sua criatividade contra a liderança e recusam contribuir positivamente com a organização, ou seja, não há uma identidade comum e nenhum senso de missão única entre eles.

Diante da necessidade social do ser humano entende-se que é imperativo a construção de comunidade quando se quer obter saúde organizacional e desta forma o líder procura encontrar meios de construí-la dentro do ambiente de trabalho através da transparência nas tomadas de decisões fundamentadas em princípios éticos, ou seja, a liderança está baseada em princípios e não em vantagens pessoais ou organizacionais. Para que ela ocorra a liderança também proporciona respeito, auxílio aos que precisam de ajuda, reconhecimento aos que promovem a comunidade e compreensão aos que são diferentes. Estes fatores são percebidos pelos membros da organização e fortalecem os laços pessoais (Blanchard & Hodges, 2007).

Para Guimarães (2012), além destes citados acima, um fator essencial para a construção de comunidade em uma organização é a criação de significados positivos. O autor afirma que ter um sentido na vida é uma necessidade universal e quando as pessoas acreditam em um significado profundo no trabalho que desempenham há efeitos diretos no resultado e na produtividade, alcança-se menor índice de depressão, do absenteísmo, da insatisfação além de aumentar a satisfação, o sentido de realização e o engajamento.

O significado do trabalho traz a todos um vínculo comum, este foco faz com que os membros da organização já não mais trabalhem de forma isolada e individualista, mas entendem o propósito único da organização que aliás passa a ser o dele próprio. Este vínculo comum criado pela significância do trabalho eleva o espírito humano e forma laços aproximando uns dos outros, formando e contruindo uma comunidade organizacional (Posner & Kouses, 2013).

Guimarães (2012) afirma que os que estão em uma relação de identificação com a organização são mais comprometidos e buscam envolvimento e contribuição. Eles procuram pertencer ao grupo e possuem um profundo senso de comunidade.

Dentro deste processo, precisa destacar o papel da internalização, ou seja, ela é a relação definida pela completa e absoluta adoção dos sentidos organizacionais. Pessoas que internalizam a cultura e a missão da organização tem a convicção de que estão fazendo o certo e o que é bom. Normalmente adotam as prioridades da empresa como sendo suas praticando uma lealdade a ela. Para alcançar a internalização é necessário um senso de significância elevada o que certamente levará a construção de comunidade. A função mais nobre da liderança para alcançar a saúde organizacional é infundir o significado do trabalho em cada um dos funcionários e assim fazendo esta se construindo comunidade (Guimarães, 2012). Ainda sobre a importância do significado Wheatley (2012, p. 152-153) afirma que: “Em todos os tipos de organização, muitas delas cheias de pessoas exaustas, céticas e desgastadas... poderão existir incríveis níveis de energia e de paixão que podem ser evocados quando líderes ou colegas reservam um tempo para lembrar as pessoas do significado do seu trabalho”.

Wheatley (2012) afirma ainda que quando a liderança oferece o pleno conhecimento do significado do trabalho na organização os membros da organização aproximam-se mais do líder e uns dos outros retribuindo com amor e dádiva, ou seja, forma-se uma comunidade.

A organização que cria uma relação entre o sentido e o trabalho cria um sentido de comunidade. O indivíduo se sente mais importante e responsável por seu ambiente de trabalho, pelos resultados e por sua comunidade em si. É parte da liderança implantar em

cada colaborador esse sentido e a partir deste ponto o desempenho do indivíduo será extraordinário (Guimarães, 2012).

Provisão de Autenticidade

Para George (2009, p. 9) a saúde organização “começa e termina com autenticidade”. As pessoas querem seguir um líder e pertencerem a uma organização com credibilidade, um local onde se pode acreditar, um ambiente com confiança e com autenticidade, mas o que seria a autenticidade? Segundo Posner e Kouses (2013, p. 63) “autenticidade é fazer o que se diz que faz”, ou seja, é o alinhamento entre o discurso e as ações.

Covey (2005) também afirma que uma organização e uma liderança autêntica é aquela que possui alinhamento entre as estruturas e sistemas com os seus valores. Por exemplo, quase todas as empresas afirmam a importância em se trabalhar em equipe e o valor da cooperação, mas se as recompensas sempre são de maneira a motivar a concorrência interna, então, não há autenticidade e não haverá um ambiente de confiança.

Uma das maneiras de ver a autenticidade da organização, de saber se os discursos estão alinhados com as ações, é ver como o tempo é gasto dentro dela, como seus líderes usam o tempo e a agenda. Se o discurso está inserido nas práticas, na aplicação de recursos, nas reuniões, então se vê autenticidade (Posner & Kouses, 2013).

Para Covey (2006) e Dutra (2005) o grande fator para se obter autenticidade em uma organização é a transparência. Covey (2006) afirma que o ambiente de confiança é aquele em que não se esconde nada, um ambiente transparente e isento de motivos escusos, um ambiente com autenticidade, onde os discursos são alinhados com o sistema e ações, tendo a coragem de agir de acordo com valores e crenças. Dutra (2005) afirma que a

transparência além de gerar um ambiente com autenticidade ainda proporciona segurança, confiança, espírito de luta, compromisso, respeito, vigor moral e resignação.

A organização com autenticidade promove várias forças psicológicas como autoconfiança, otimismo, esperança, emoções positivas e criatividade. A autenticidade pode ainda fazer dos membros das organizações mais felizes, empenhados, produtivos e ainda provocar uma aproximação da liderança e serem orgulhosos da empresa (Rego & Cunha, 2011).

Ao contrário, em uma empresa sem autenticidade, a confiança é abalada e não há cooperação no trabalho, os trabalhadores são menos criativos, não há identificação entre os funcionários e a organização, os riscos de más práticas aumentam gerando maiores custos e menores lucros (Rego & Cunha, 2011).

A autenticidade para fazer a diferença na organização precisa de companhia de outras virtudes, sozinha pode não fazer o efeito necessário para criar confiança e obter resultados. Em alguns ambientes organizacionais pode existir autenticidade, mas são abrasivos, injustos, desrespeitosos e incompetentes. O fato de ter autenticidade não substitui tais comportamentos (Rego & Cunha, 2011).

O uso desequilibrado de autenticidade pode possibilitar declarações insensatas, de insensibilidade emocional e desrespeitadoras. Este tipo de comportamento acontece quando se faz uso da autenticidade em excesso (Rego & Cunha, 2011).

Pandya e Shell (2005) apontam cinco dimensões para as organizações autênticas, a primeira é o comprometimento por um objetivo; a segunda é viver de acordo com os valores; a terceira dimensão trata de liderar com o coração, ou seja, é necessário expressar consideração pelas pessoas e despertá-las paixão pelo trabalho; a quarta dimensão é a

construção de relacionamentos profundos e duradouros e a quinta dimensão é a autodisciplina, ou seja, demonstrar controle em todas as ações.

Provisão de Liderança

Segundo Laub (2016) a provisão de liderança esta ligada a visão do futuro, iniciativa e metas claras.

Para Posner e Kouses (2013) não importa o nome, alguns denominam de visão, propósito, missão, sonho, aspiração e vocação, o importante é que uma organização saudável precisa começar com um fim em mente. Para o autor a visão são imagens do futuro que se realizam em diferentes prazos, ela trata de um olhar para o futuro com possibilidades vibrantes e dignificantes que farão diferença positiva.

A visão é ver um estado do futuro com os olhos da mente, ela representa o desejo, sonhos, esperanças, objetivos e planos. Esses sonhos não são apenas fantasias, mas são uma realidade que ainda não foi levada a esfera física, mas que se faz totalmente possível (Covey, 2005).

De acordo com Hybes (2009, p. 39) a visão esta no cerne da organização, ela é a arma ofensiva mais potente no arsenal do líder, e em sua opinião “ela é um retrato do futuro que produz paixão nas pessoas”.

O papel do líder em uma organização é criar, comunicar de forma clara e remover os obstáculos para se concretizar a visão. As maiores organizações mobilizam seus liderados unindo as pessoas em torno de uma visão comum. Se a visão da organização é arrebatadora, os resultados são alcançados, o sucesso vai muito além de mera conquista de recompensas econômicas, pois ela gera energia, entusiasmo e paixão, pois com ela as pessoas sentem que estão fazendo a diferença (Blanchard, 2012).

Para que a organização tenha uma visão Posner e Kouses (2013) afirmam ser necessários três passos:

1. Refletir sobre o passado. Deve-se refletir sobre como as coisas se comportaram antes, isso ajuda a identificar padrões, temas e crenças que facilitam a compreensão de por que certas questões são importante hoje e como melhorá-las;

2. Atentar-se para o presente. Para se obter uma visão do futuro é necessário descobrir a maior necessidade do presente;

3. Explorar o futuro. Ser prospectiva é uma característica de uma organização com saúde. Precisa-se olhar o futuro sempre atento a novos acontecimentos em demografia, economia, política, artes, bem como todos os demais aspectos da vida dentro e fora da organização.

Blanchard (2012) afirma que para se criar uma visão é necessário diálogo com os membros da organização, e que apenas ser responsabilidade da alta gerência delinear a visão é necessário criar métodos onde todos participem de sua construção, pois envolver as pessoas na sua criação aprofunda sua compreensão e comprometimento e cria uma visão mais adequada.

Uma vez tendo criado e concordado com a visão, cabe à liderança fazer as pessoas sintonizarem com ela, apoiando , removendo barreiras, garantindo políticas, práticas e sistemas que facilitem que as pessoas possam seguir a visão e cobrando a responsabilidade por agir de forma consistente em relação a ela (Blanchard, 2012).

Liderança Compartilhada

A liderança compartilhada é uma perspectiva bastante diferenciada das demais, partindo da ideia que para um trabalho ser realizado as pessoas precisam exercer um processo horizontal de influência. Ela representa um processo de influência mútua,

permanente, simultâneo em que indivíduos dividem responsabilidades para liderar independentemente das funções, papéis e títulos formais (Macêdo, Rodrigues, Johan, & Cunha, 2012).

A liderança compartilhada significa de uma liderança que não se restringe apenas em uma única pessoa ou apenas à sala de executivos. Desta maneira liderança é no plural e não no singular, ou seja, uma equipe ou unidade de trabalho que pode ter vários líderes ao mesmo tempo (Mcshane & Glinow, 2014).

A liderança compartilhada se desenvolve na organização onde os líderes estão dispostos a delegar poder e incentivar os funcionários a tomarem iniciativas assumindo riscos sem medo do fracasso (Mcshane & Glinow, 2014).

De acordo com Bateman e Snell (2012) a liderança compartilhada ocorre quando a liderança passa à pessoa que detem o conhecimento, as habilidades e as capacidades necessárias para a questão com que a equipe se depara em um certo momento, ou seja, a liderança se torna maior que o líder principal.

A liderança compartilhada é de fundamental importância quando as tarefas são interdependentes e complexas e exigem criatividade. Os modelos de equipe de alto desempenho se dão bem com esta forma de liderar (Bateman & Snell, 2012).

Este modelo de liderança, conhecida também como liderança distribuída acontece em organizações cujo modelo é democrático e a tomada de decisões é disseminada e compartilhada pelos membros da organização. As pessoas possuem liberdade e sentem-se à vontade para agir criativamente a fim de promover a realização dos objetivos da organização (Luck, 2012).

Segundo Luck (2012) para que a liderança compartilhada seja efetiva é preciso que esteja baseada na missão e visão da organização, nos seus objetivos e valores. A liderança

se torna legítima a partir da compreensão comum da visão, missão, objetivos e valores.

Desta maneira a liderança não se opõe a liderança central, mas atua em articulação a ela a partir dos propósitos comuns em um intenso e contínuo diálogo.

O fato é que a liderança compartilhada não anula o líder formal, sua figura permanece importante, ele ainda cria a equipe, gerencia suas fronteiras, orienta as tarefas e ao mesmo tempo sabe a hora de compartilhar e permitir a participação responsável de toda equipe (Bateman & Snell, 2012).

Segundo Luck (2012) para que a liderança compartilhada ocorra de fato a liderança formal precisa agir dentro de três pontos:

1. desenvolver a liderança sem receio de perder espaço ou poder;
2. coordenar prevenindo a desorientação e a perda de foco,
3. ser responsável, uma vez que todos e cada um deverá prestar contas dos atos e decisões.

Definindo Liderança

O conceito de liderança norteia todos os tópicos da saúde organizacional e satisfação no trabalho, pois o líder trabalha diretamente com pessoas e certamente é um dos fatores críticos do sucesso ou não das organizações nestes quesitos (Brandão, 2014). Existem diversos conceitos de liderança e Hunter (2004) a define como a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando a atingir aos objetivos identificados como sendo ao bem comum. Para Chiavenato (2006) a liderança é como uma influência interpessoal exercida em uma dada situação e dirigida pelo processo de comunicação humana para consecução de um ou mais objetivos específicos. Ainda para Robbins (2009) liderança é a capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance

de objetivos e Maximiano (2000) a define como a realização de metas por meio da direção de colaboradores.

Para Hersey e Blanchard (1986) a liderança é o processo de exercer influência sobre um indivíduo ou um grupo, nos esforços para a realização de um objetivo, em determinada situação e ainda na visão de Robbins (2009) a liderança pode ser formal, como conferida por cargo gerencial de alguma empresa, ou pode ser a informal, ou seja, que emerge fora da estrutura organizacional.

De acordo com Marinho (2011) a liderança é um fenômeno que sempre chamou atenção das pessoas e a classifica como um fenômeno típico da natureza e do comportamento humano, apesar de não ser exclusivo e privativo deles. Para o autor liderança é ser uma pessoa a serviço das outras, tendo como satisfação pessoal a satisfação dos companheiros.

Teorias da Liderança

Diferentes teorias de liderança têm proposto inúmeras estratégias na tentativa de desvendar o melhor estilo de um líder na busca por resultados. São várias as teorias de liderança e caracterizam as diferentes escolas de pensamento sobre o tema ao longo da história (Marinho, 2011).

Teoria dos Traços

Segundo Ribas e Salim, (2015) esta primeira abordagem sobre a liderança é da década de 1940. A teoria dos traços baseia-se na premissa que os líderes possuem traços de personalidade que os tornam diferentes dos liderados. Esta teoria concentrou-se em pesquisar quais as características individuais que estão associadas com a liderança (Marinho, 2011).

Os pesquisadores desta corrente referiam-se a três tipos de traços como responsáveis pela liderança de sucesso: os traços físicos, como a aparência, altura, peso, os traços mentais, como inteligência, habilidade verbal e escolaridade; e finalmente os traços psicológicos como a extroversão, autoconfiança, sociabilidade, controle emocional. Esta teoria assume que a pessoa já nasce com características da liderança ou se não as tiver serão liderados (Marinho, 2011).

A teoria dos traços alcançou um certo avanço quando as pesquisas organizaram os traços com base no modelo conhecido como *Big Five* de personalidade. Este modelo foi uma forma de organizar os traços dentro de cinco dimensões básicas que formam todas as outras características. Os fatores que formam o modelo são: extroversão, amabilidade, consciência, estabilidade emocional e receptividade a mudanças (Robbins., 2009).

Robbins (2009) afirma que a teoria dos traços podem prever a liderança desde que esteja classificada segundo o modelo *Big Five* e que esta teoria funciona melhor para prever o surgimento da liderança do que para distinguir entre um líder eficaz e ineficaz. Contudo o próprio Robbins (2009) afirma que esta teoria possui suas limitações sendo a principal delas que não há um traço universal de liderança, ou seja, através dela pode-se até saber se certo indivíduo possui perfil para ser líder, mas isto não garante seu sucesso na liderança.

Teoria Comportamental

Por conta dessas limitações , surgiram as teorias baseadas no comportamento do líder. Nesta teoria o que predomina não são os traços de personalidade, mas, sim, o estilo de liderança adotado pelo líder, ou seja, um comportamento apresentado por cada lider. O foco ainda é o líder, mas neste caso, a liderança pode ser aprendida (Ribas & Salim, 2015).

Com essa nova teoria deu-se origem entre outros a três estilos de liderança: o estilo autocrático, caracterizando o controle do grupo; o estilo democrático, que enfatiza a participação do grupo e o estilo *Laissez-faire*, envolvendo a iniciativa e a responsabilidade do grupo pelas atividades (Marinho, 2011).

A teoria comportamental afirma que existem comportamentos específicos capazes de identificar os líderes, e diferente da teoria dos traços, o líder não nasce com elas mas pode adquiri-las com aprendizado. Desta forma poder-se-ia elaborar programas para implantar esses padrões de comportamentos nos indivíduos que desejassem tornar-se líderes eficazes (Robbins, 2009).

Teoria do Grid Gerencial

O desenvolvimento de uma representação gráfica para esta teoria foi de responsabilidade de Robert Blake e Jane Mouton. Eles elaboraram uma visão bidimensional dos estilos de liderança que chamaram de Grid Gerencial. Eram basicamente focados em dois estilos, o primeiro focado nas pessoas e o segundo focado na produção (Robbins, 2009).

Como instrumento de avaliação dos estilos de liderança, os autores apresentam o *managerial grid*, que é uma tabela de dupla entrada, composta por dois eixos: o eixo na vertical representa a ênfase nas pessoas e o eixo horizontal representa a ênfase nas tarefas (Ribas & Salim, 2015).

Do grid gerencial resulta:

1/1 - Liderança empobrecida ou burocrática/enfraquecida. O emprego do esforço é o mínimo necessário para que o trabalho seja executado.

1/9 – Clube de campo. A atenção concentrada nas necessidades das pessoas leva a uma atmosfera agradável e um confortável ritmo de trabalho.

5/5 – Homem organizacional ou gerência de meio termo. Um adequado desempenho organizacional pode ser obtido por um equilíbrio entre o atendimento das pessoas e a o resultado do trabalho.

9/1 – Autoridade, gerenciamento de tarefas. A eficiência dos liderados e decorrente da organização das condições de trabalho, o fator humano interfere no grau mínimo.

9/9 – Equipe ou gerência em equipe. Os resultados do trabalho provem do empenho pessoal e um comprometimento de todos (Ribas & Salim, 2015).

Abaixo a Figura 1 ilustra o grid gerencial (Ribas & Salim, 2015).

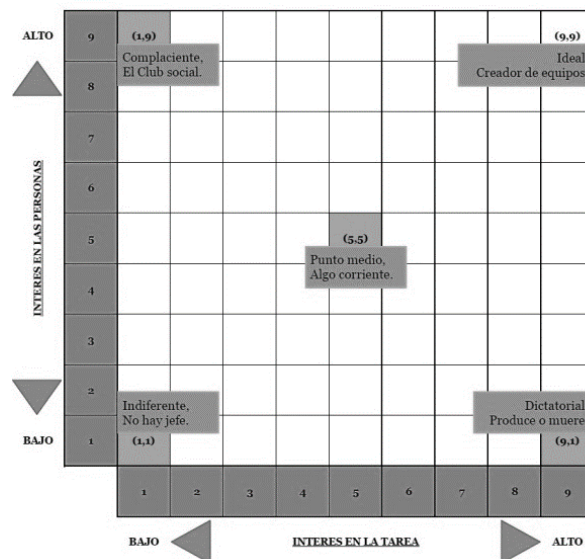


Figura 1. Modelo Grid Gerencial

Teorias Contingenciais

A impossibilidade de alcançar resultados nos estudos sobre a liderança levou os pesquisadores na segunda metade do século XX a focar as influências da situação na qual a liderança é exercida. A relação entre o estilo de liderança e a eficácia depende de uma condição (Robbins et al., 2010).

Segundo a teoria a situação vivenciada em determinado momento no ambiente de trabalho deveria ser também considerada, ou seja, o líder deve agir de acordo com as contingências e situações apresentadas pelo ambiente (Ribas & Salim, 2015).

De acordo com Marinho (2011) o que é levado em consideração nesta teoria não é o foco no comportamento ou nas características no líder, mas na eficácia do líder dependendo das situações. A teoria pretende explicar que a situação na qual o líder se encontra tende a ter muita influência no uso eficaz do estilo da liderança.

O modelo de contingência propõe que a eficácia do desempenho do grupo depende da adequação entre o estilo do líder e o grau de controle que a situação proporciona. Esta teoria parte do pressuposto que o estilo de liderança do indivíduo é fixo, isto significa que, se este líder não tem as características para esta situação deve-se trocar o líder ou mudar a situação (Robbins et al., 2010).

Como resultado do estudo concluiu-se que há dois tipos básicos de liderança: aquele orientado para as pessoas e ou outro aquele orientado para as tarefas. O estudo também desenvolveu uma escala de controle situacional baseada em três características de uma situação: 1. o relacionamento com os liderados como a lealdade, amizade, cooperação; 2. A posse de poder como autoridade, recompensa e punições e 3. a estruturação de tarefas como o grau de clareza das tarefas. O resultado é que nenhum estilo é eficaz a todas as situações e que situações diferentes exigem estilos diferentes.

Teorias Transacionais

A teoria transacional vai contrário as outras anteriores quando tira o foco do líder e estuda o intercâmbio de influência no relacionamento entre líder e liderados, valorizando o papel do liderado no fortalecimento do líder com sua equipe (Marinho, 2011).

O argumento da teoria que, por causa das pressões do tempo, os líderes estabelecem um relacionamento especial com um pequeno grupo de liderados, estes constituem o grupo de dentro. Possuem maior confiança, recebem maior atenção e recebem privilégios especiais. Os demais membros formam o grupo de fora. Contudo, o relacionamento é o ponto central desta teoria (Robbins et al., 2010).

Esta liderança é baseada na troca, o liderado apresenta desempenho, atinge os resultados e em troca o líder dispõe de benefícios. O líder transacional é aquele que apela para as necessidades primárias dos seguidores e promete recompensas ou ameaças para conseguir resultado (Ribas & Salim, 2015).

Um líder transacional apresenta três características principais: recompensa em reconhecimento pelo trabalho realizado; intervem apenas quando o resultado não é alcançado; delega responsabilidades evitando tomada de decisões (Ribas & Salim, 2015).

Teoria da Liderança Transformacional

A teoria da liderança transformacional vai além da teoria transacional. Ela acontece quando líderes e liderados interagem entre si de tal maneira que tanto os líderes quanto os seguidores são elevados a um nível maior de motivação resultado desta interação. O poder da liderança é exercido com base mútua para um propósito comum. A liderança transformacional eleva o sentido da conduta humana e aspirações éticas tanto do líder quanto do liderado (Marinho, 2011).

De acordo com esta teoria os liderados são inspirados a irem além dos próprios papéis, levando a um impacto profundo nas organizações. Os líderes proporcionam um atendimento personalizado e estímulo intelectual aos liderados (Ribas & Salim, 2015).

De acordo com Robbins et al. (2010) as teorias transacional e transformacional não são opostas, mas se completam, embora não sejam iguais em importância. A liderança

transformacional é construída com base na transacional e produz nível de esforço e desempenho além daqueles obtido pela abordagem transacional. Os melhores modelos de liderança são os transacionais e transformacionais.

Características dos líderes transacionais e transformacionais:

Líder transacional:

1. Recompensa contingente. Negocia a troca de recompensa por esforço, promete recompensas pelo bom desempenho, reconhece conquistas;

2. Administração por exceção. Procura e observa desvios das regras e padrões tomando as atitudes corretivas necessárias;

3. Laissez-faire. Delega responsabilidades.

Líder Transformacional:

1. Influência idealizada. Oferece uma visão e o sentido da missão, estimula o orgulho, ganha respeito e confiança;

2. Motivação inspiracional. Comunica suas altas expectativas, utiliza símbolos para focar os esforços, expressa propósitos importantes de maneira simples;

3. Estímulo intelectual. Promove a inteligência, a racionalidade e a cuidadosa resolução de problemas;

4. Consideração individualizada. Dá atenção personalizada, aconselha, orienta (Robbins et al., 2010).

Teoria da Liderança Servidora

A liderança servidora apoia os valores intrínsecos da dignidade humana para virar a cabeça para baixo a visão tradicional de liderança. O modelo sugerido por esta teoria é o oposto oferecido pelas teorias anteriores onde o foco está no líder e não nos liderados,

como se o líder fosse um ser humano dotado de poderes associados com carisma e habilidades superiores (Marinho, 2011).

Segundo Marinho (2011) a teoria foi proposta inicialmente por Robert Greenleaf, em 1977, e a partir deste ponto tem se proliferado através de outros autores como a citação de Wheatley (2012, p. 37.):

A liderança, um fenômeno amorfo que tem nos intrigado desde as organizações começaram a ser formadas, esta sendo examinada agora em termos dos seus aspectos relacionais. Bem poucos teóricos ignoram, se é que há algum, a complexidade dos relacionamentos que contribuem para a liderança eficaz. Vemos, em vez disso, um número cada vez maior de estudo sobre parcerias, a adesão, a delegação de poderes, o trabalho em equipe, as redes e o papel do contexto. No terreno pessoal, muitos autores abordam hoje a relação interior com o espírito, com a alma e com o propósito da vida... se a física de nossa época (a física quântica) nos revela a primazia das relações, causa algum espanto que estejamos começando a reformular as nossas principais ideias em termos relacionais?

A liderança servidora aponta para o líder a proposta de líder servo, ou seja, aquele que esta mais empenhado em proporcionar o bem-estar da equipe e dos liderados do que em conquistar seu próprio sucesso ou projeção pessoal e aposta nos relacionamentos o sucesso para que isto ocorra (Marinho, 2011).

Para Collins (2001) a teoria da liderança servidora é o primeiro passo para uma organização durável. Ele afirma que esses líderes possuem características como ter a preocupação pela organização e pelo seu sucesso e não com sua própria riqueza ou renome pessoal. Suas características predominantes são até mesmo contraditórias nos que diz respeito a organização e a si mesmo.

As características da teoria da liderança servidora segundo Marinho (2011) são aprendizagem com os erros da equipe, busca opinião em todos os níveis da empresa, distribui informação privilegiada, luta por uma vitória comum. A Tabela 2 mostra os dois lados da liderança segundo Collins.

Tabela 2

Os Dois Lados da Liderança Nível 5 Segundo Collins

Vontade Profissional	Humildade Pessoal
Gera resultados extraordinários.	Exibe uma modestia irresistível, evitando adulação pública.
Determinação inabalável em buscar os melhores resultados.	Age com determinação silenciosa e calma; para motivar, confia, principalmente em padrões inspirados e não em carisma motivador.
Estabelece um padrão para construir uma empresa excelente e duradoura.	Cataliza a ambição na empresa e não em si mesmo.
Atribui os bons resultados à equipe e não em si mesmo e assume as responsabilidades por resultados ruins	Atribui os créditos da liderança à equipe.

Marinho (2011) compara, na Tabela 3, as características da liderança servidora e da que ele chama de chefe tradicional.

Estilos de Liderança

Pode-se definir estilos de liderança como “o modo como um líder desempenha suas funções e como ele é percebido por aqueles que tenta liderar” (Alaby, 2011, p. 31). Para Alaby (2011) o líder precisa adaptar seus estilos de comportamento para atender as necessidades da equipe, quanto mais adaptar mais efetivo será na conquista de alvos e resultados pessoais e organizacionais.

De acordo com Engstrom e Mackenzie (citado por Alaby, 2011) são apresentadas cinco categorias básicas dos estilos de liderança das quais derivam todas as outras. São elas:

Tabela 3

As Características da Liderança Servidora Segundo Marinho (2011).

Chefe tradicional	Líder Servo
Motivado pelo desejo de sucesso pessoal.	Motivado pelo desejo de servir os liderados.
Altamente competitivo, independente e procura receber crédito pessoal pelas realizações.	Altamente colaborativo e interdependente. Procurar dar o crédito aos membros da equipe.
Conhece a política interna da empresa e a usa para vitórias pessoais.	Sensível ao que motiva os outros e os capacita a vencer, partilhando sua visão e metas.
Focalizado na ação rápida. Reclama de outros serem mais lentos.	Focalizado no entendimento mútuo e na colaboração por parte de todos.
Confia apenas em fatos, lógicas e provas.	Usa a intuição e a visão de futuro para contrabalançar fatos, lógica e provas.
Controla a informação para manter o poder.	Partilha a informação e a visão do todo.
Gasta mais tempo dando ordens.	Ouvem os que discordam.
Acha que o valor pessoal está no talento individual.	Acha que o valor pessoal está em trabalhar colaborando com os outros.
Usa títulos para se diferenciar dos demais.	Desenvolve confiança entre todos os que participam do processo e quebra a hierarquia.
Ansioso por falar primeiro.	Prefere primeiro ouvir.
Usa o poder e a intimidação pessoal para conseguir o que quer.	Usa a confiança pessoal para contruir relacionamentos.
Lida com os erros procurando o culpado.	Torna o ambiente seguro para que todos aprendam com os erros.
Usa o humor para controlar os outros.	Usa o humor para animar e encorajar os outros.

Estilo *Laissez-faire*. Não há acompanhamento nem mesmo supervisão, os liderados estipulam suas próprias metas e padrões. “O líder é o primeiro entre os iguais” (Alaby, 2011, p. 31), não há comando, autoridade, ele oferece o mínimo de direção e o máximo de liberdade (Alaby, 2011).

Estilo Democrático-Participativo. O líder fornece alguma estrutura, um quadro de referência, mas os membros ainda estabelecem grande parte de seus alvos e metas. Este estilo deixa uma ideia de que as decisões são tomadas pela equipe e se tornam uma decisão coletiva.

Manipulativo-inspirador. A direção estabelece alvos com pouca participação dos liderados, a estrutura é mínima e com pouca aceitação.

Benevolente-autocrático. O foco são nas atividades de grupos que são por sua vez altamente estruturadas, a supervisão é amplamente cerrada, entretanto os funcionários são encorajados a dar opiniões e sugestões quanto as metas e objetivos do trabalho. O método adotado é o paternalista visando manter todos felizes e satisfeitos. Cria-se uma ilusão de segurança e fraternidade, mas sacrifica-se a eficiência e a eficácia.

Autocrático-burocrático. As atividades em grupo são desestimuladas e as decisões são arbitrarias e autoritárias. Este estilo de liderança é reconhecido em momentos de emergências e crises, mas passada a necessidade ele pode causar dificuldades. A liderança autoritária maximiza o compromisso e as metas.

Para Laub (2016) são três os estilos de liderança: o autor os apresenta como liderança autocrática, liderança paternalista e liderança servidora. Os estilos são apresentados como resultado dos níveis de saúde organizacional.

Segundo Goleman (2015) quanto mais estilos um líder exhibe, melhor para sua liderança. “Líderes que possuem muitos estilos conseguem melhor clima organizacional e

melhor desempenho empresarial” (Goleman, 2015, p. 44). Além de possuir estes estilos, eles precisam flexibilizar em momentos diferentes de acordo com a necessidade. Tais líderes não adaptam de forma mecânica seus estilos, eles são naturais, eles são sensíveis ao impacto que estão tendo sobre os outros e ajustam naturalmente seu estilo para obterem melhores resultados.

Satisfação no Trabalho

A satisfação no trabalho não está ligada somente as necessidades básicas do ser humano no ambiente organizacional, mas a satisfação das necessidades de pertencer a um grupo social de estima e de auto realização. Esta necessidade depende muito de outras pessoas, principalmente daquelas que estão em posições de autoridades e, por isso a importância do assunto para a liderança. O ajustamento destas necessidades com a satisfação no trabalho é chamado de clima organizacional (Chiavenato, 2014).

O clima organizacional refere-se a um conjunto de percepções, opiniões e sentimentos que se expressam no comportamento de um grupo em uma organização. Ele está ligado a qualidade do ambiente organizacional que é percebida pelos membros da organização e pode ter um impacto direto nos resultados (Ribas & Salim, 2015).

O ajustamento pode variar de pessoa para pessoa e as características básicas deste ajustamento no ambiente de trabalho são:

1. as pessoas sentem-se bem consigo mesmas;
2. as pessoas sentem-se bem com as outras pessoas;
3. as pessoas sentem-se bem no ambiente de trabalho (Chiavenato, 2014).

O clima organizacional está intimamente ligado com o grau de motivação de seus participantes. Quando há elevada motivação entre os membros, o clima motivacional se eleva e traduz-se em satisfação. Todavia quando há baixa motivação, o clima

organizacional tende a diminuir gerando uma insatisfação, depressão, desinteresse e apatia (Chiavenato, 2014).

Segundo Chiavenato (2014) a satisfação no trabalho depende de seis dimensões:

1. Estrutura da Organização. Afetam o sentimento das pessoas sobre as restrições em situação de trabalho, como regras excessivas, regulamentos, procedimentos, autoridade hierárquica, disciplina, etc.

2. Responsabilidade. Que produz o sentimento de ser seu próprio chefe e de não haver dependência em suas decisões.

3. Riscos. Que levam às iniciativas e ao senso de arriscar e de enfrentar desafios no cargo e no trabalho.

4. Recompensa. Conduz ao sentimento de ser recompensado por um trabalho bem feito.

5. Calor e apoio. O sentimento de apoio geral e de ajuda mútua que prevalecem na organização.

6. Conflito. O sentimento de que a administração não teme diferentes opiniões ou conflitos.

Para Laub (2016) a satisfação no trabalho são resultados dos seguintes pontos:

1. um bom sentimento de contribuição na organização;

2. sentir que o trabalho é importante para a organização;

3. trabalhar em um nível alto de produtividade;

4. ter alegria em trabalhar na organização;

5. estar desenvolvendo os talentos e habilidades no trabalho.

Definir a satisfação no trabalho é algo extremamente amplo e que depende de muitos fatores e proporcionar a satisfação no trabalho é algo que desafia as organizações.

O trabalho de uma pessoa é mais do que a parte técnica, ou seja, é mais do que organizar papéis, dirigir um caminhão ou atender clientes. O trabalho requer a convivência com colegas e chefes, obediência a regras e políticas organizacionais e alcance de resultados, por isso a avaliação que um funcionário faz da sua satisfação no trabalho é resultado de algo complexo e um somatório de diferentes elementos (Robbins et al., 2010).

Este capítulo conclui que dentro do conceito de organização entende-se que se trata de um composto de indivíduos que trabalham de forma sincronizada para um objetivo comum. Dentro de uma organização aplica-se o estudo do comportamento organizacional, ou seja, o estudo do comportamento dos indivíduos, do grupo e da organização em si, este estudo propõe o alinhamento das variáveis humanas e organizacionais que afetam diretamente o resultado. Estas variáveis podem compreender, prever e controlar as ações das pessoas e dos grupos em uma organização.

Ainda no estudo do comportamento organizacional, como um construto deste, a saúde organizacional que corresponde a uma integridade, ou seja, um completo entre a gestão, operação e estratégia. A saúde organizacional entende que a organização é um todo maior que os indivíduos e grupos existindo assim alinhamento na visão, na motivação e na produtividade.

Dentro da saúde organizacional alguns itens são fundamentais como a valorização de pessoas, o desenvolvimento de pessoas, construção de comunidade, provisão de autenticidade, provisão de liderança e uma liderança compartilhada.

Para que a saúde organizacional seja estabelecida em uma organização é essencial a participação da liderança, que pode ser definida como a habilidade de influenciar pessoas para atingir objetivos identificados ao bem comum. Diferentes são as teorias sobre liderança como a teoria dos traços, teoria comportamental, o Grid Gerencial, teorias

contingenciais, teoria transacionais, teoria transformacional e aquela que é objetivo deste estudo a teoria da liderança servidora.

Quanto aos estilos de liderança, entende-se que são diversos, para este estudo o foco está em três estilos que são a liderança autocrática, paternalista e servidora.

CAPÍTULO 3

MÉTODO

Este capítulo tem por objetivo apresentar a metodologia que foi utilizada para a coleta de dados e análise dos resultados, bem como discorrer sobre o instrumento de pesquisa e suas características.

Tipo de Pesquisa

O estudo tem como propósito verificar o grau da saúde organizacional e a satisfação do trabalho da atual equipe de pastores da AMS. Terá como base uma pesquisa de campo quantitativa visando alcançar os objetivos propostos.

As pesquisas conforme abordagem metodológicas são classificadas em dois grupos distintos, são eles o quantitativo e o qualitativo. O primeiro obedece ao paradigma clássico, positivismo, enquanto o segundo segue o paradigma chamado alternativo. Ao optar em ter como base o método quantitativo entende-se que existe uma realidade externa que pode ser examinada com objetividade, pelo estabelecimento de relações causa-efeito, a partir de aplicação de métodos quantitativos de investigação que permitem chegar as verdades universais (Terence & Filho, 2006).

Nos estudos organizacionais a pesquisa quantitativa permite a mensuração de opiniões, reações, hábitos e atitudes em um universo, por meio de amostras que represente estatisticamente. Suas características principais são: Obedece um plano pré-estabelecido, com o intuito de enumerar eventos; utiliza a teoria para desenvolver as hipóteses e as variáveis da pesquisa; examina as relações entre as variáveis por métodos experimentais controlados com rigor; emprega uma análise de dados, instrumental estatístico; confirma as hipóteses da pesquisa por dedução, ou seja, realiza previsões específicas de princípios, observações ou experiências; utiliza dados que representam uma população específica, a partir do qual os dados resultados são generalizados; e utiliza como instrumento questionários estruturados elaborados com questões fechadas a partir de entrevistas individuais impresso ou eletrônico (Terence & Filho, 2006).

População

A pesquisa foi realizada na Associação Mineira Sul entre os 46 pastores divididos em três grupos: três administradores que representam a alta liderança, sete departamentais representando o nível de gerência e 36 distritais descritos como força de trabalho.

Coleta de Dados

O estudo utilizou como técnica de pesquisa o questionário. Aconteceu em um período de 120 dias entre os meses de agosto e dezembro de 2015. Foi dirigido aos 46 pastores da AMS e todos receberam as informações por e-mail. Foram pesquisados nos três níveis de liderança definidos pelo instrumento OLA [alta liderança (Administradores) Gerência (departamentais) Equipe de trabalho (pastores distritais)].

A coleta de dados aconteceu eletronicamente pelo site fornecido pela entidade OLA group que detém os direitos de uso do instrumento OLA, sem identificação dos

respondentes e de forma voluntária. Em reunião administrativa uma explicação criteriosa da importância da pesquisa foi dada, a fim de se obter respostas confiáveis para as questões.

Instrumento

Foi usado para a pesquisa quantitativa o instrumento OLA (Avaliação de Liderança Organizacional). O instrumento é dividido em três sessões e possui sessenta e seis questões alinhadas às questões de pesquisa deste estudo (Anexo A).

Segundo Laub (2016), este instrumento foi desenvolvido para avaliar a saúde organizacional através de um projeto de investigação intensiva, que produziu um modelo abrangente de liderança servidora aplicada à vida organizacional.

O OLA, segundo Laub (2016), tem sido utilizado em várias teses de doutorado e dissertações de mestrado, que prevê uma forte pesquisa de base para o instrumento. O instrumento de pesquisa OLA é utilizado para o diagnóstico da saúde organizacional, auxiliando as empresas na busca de maior sucesso no cumprimento de sua missão.

Análise de Dados

Uma vez apresentada, avaliada e aprovada pelo Quadro de Revisão Institucional (Anexo B), esta pesquisa, servindo-se do instrumento OLA, que utiliza em seus resultados propriedades psicométricas, testadas e confiáveis, analisou: o nível de saúde organizacional, o estilo de liderança predominante, a satisfação no trabalho e a prontidão para mudanças. Os relatórios foram disponibilizados pelo OLA group eletronicamente (anexo C).

Esta pesquisa utiliza o método científico quantitativo que permite a mensuração de opiniões, reações, hábitos e atitudes em um universo, por meio de amostras que represente

estatisticamente. Estes dados colhidos através do método OLA foi realizado através de uma pesquisa que atingiu o ministério pastoral da IASD em um universo de 46 pessoas e tem como propósito verificar o nível da saúde organizacional, o estilo e prática da liderança da organização e a satisfação do trabalho da atual equipe.

CAPÍTULO 4

RESULTADO DA PESQUISA

Este estudo preocupa-se em conhecer a saúde organizacional da IASD na AMS através da percepção dos colaboradores em diversos níveis (alta liderança, gerência e força de trabalho), sendo o último grupo dividido em duas categorias.

Com o objetivo de conhecer o nível de saúde organizacional, incluindo as práticas, os estilos de liderança, bem como o nível de satisfação no trabalho, os dados coletados através do instrumento de pesquisa OLA são apresentados neste capítulo através de tabelas e figuras.

A Tabela 4 abaixo, apresenta a população que participou da pesquisa.

Destaca-se no número de respondentes a alta porcentagem de participação, sendo 89,1% da população, ou seja, dos 46 que receberam o questionário pelo instrumento OLA, 41 responderam. Destaca-se o alto número de participação entre a força de trabalho com 91,6% dos entrevistados.

Faz-se importante entender o processo de avaliação da pesquisa. Ela foi baseada nos níveis segundo a tabela abaixo, todos os dados da pesquisa foram baseados nas classificações sugeridas na Tabela 5 (Laub, 2016).

A Tabela 6 descreve o índice de saúde organizacional na AMS.

O índice apresentado é 3,3 o que corresponde ao nível 3, indicando que a saúde organizacional da AMS é limitada, e o estilo de liderança pode ser definido como paternalista negativo.

Tabela 4

Número e Percentual de Respondentes da Associação Mineira Sul por Categoria

Categoria	População	Respondentes	%
Alta liderança	3	3	100
Gerentes	7	5	71,4
Força de Trabalho	36	33	91,6
Total	46	41	89,1

Tabela 5

Níveis de Saúde Organizacional Segundo o Método de Pesquisa OLA.

Índice	Nível	Classificação
1.0 a 1.99	Nível 1	Saúde tóxica
2.0 a 2.99	Nível 2	Saúde pobre
3.0 a 3.49	Nível 3	Saúde limitada
3.50 a 3.99	Nível 4	Saúde moderada
4.0 a 4.49	Nível 5	Saúde ótima
4.5 a 5.0	Nível 6	Saúde Excelente

Tabela 6

Nível de Saúde Organizacional Segundo a Perspectiva do Ministério Pastoral da IASD na AMS

Instituição	Índice	Nível de Saúde Organizacional
AMS	3,3	3

A Tabela 7 apresenta os índices percebidos pelos respondentes em todas as áreas pertinentes à saúde organizacional da AMS.

Tabela 7

Índice das Áreas de Saúde Organizacional da AMS

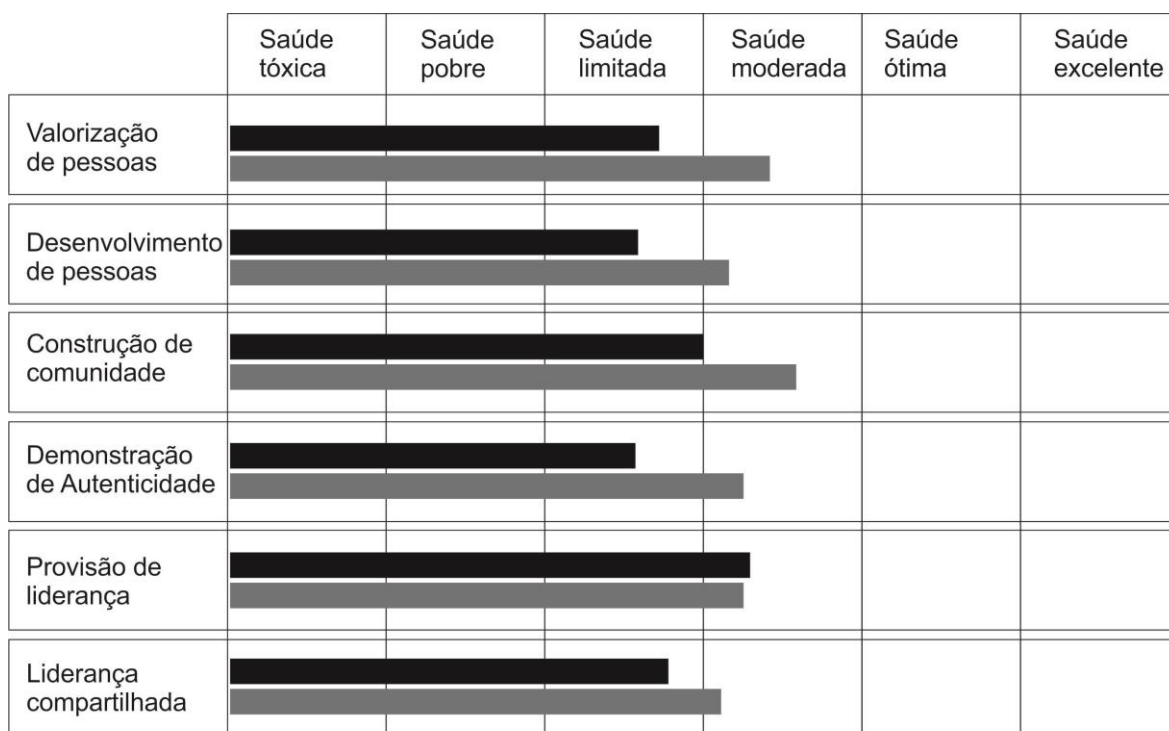
Instituição	Valorização de pessoas	Desenvolvimento de pessoas	Construção de comunidade	Demonstração de autenticidade	Provisão de liderança	Liderança compartilhada
AMS	3,44	3,38	3,52	3,37	3,75	3,39

Segundo a Tabela 7 percebe-se que, embora os índices sejam muito próximos, destaca-se o resultado da área provisão de liderança como a mais bem avaliada (índice de 3,75), enquanto que demonstração de autenticidade a de menor índice (3,37).

A Figura 2 mostra a figura dos índices dentro das seis áreas da pesquisa OLA comparado com a pontuação média todas as organizações que já fizeram uso da mesma pesquisa.

Este índice se faz necessário para um conhecimento comparativo entre a AMS e outras organizações que já participaram da pesquisa do OLAGroup. Esta comparação indica oportunidade de crescer e mostra que a possibilidade de índices maiores serem alcançados.

Nota-se que a única área que alcança o nível da saúde excelente é a provisão de liderança (3,75) e alcança o nível 5 na saúde organizacional e todas as outras áreas estão abaixo deste nível.



■ Pontuação média da força de trabalho.
 ■ Pontuação média de todas as organizações que usaram o OLA.

Figura 2. Nível de saúde organizacional por áreas do ministério pastoral na AMS “Organizational Leadership Assessment da AMS”, por J Laub (2016, p. 6).

Quando compara-se a média do índice da AMS (3,3) com a pontuação máxima entende-se a real situação da organização. Esta comparação é demonstrada na Tabela 8.

Tabela 8

Comparação Entre a Pontuação Ideal e a Média da AMS

Pontuação ideal	6
Média da AMS	3,3

A Figura 3 mostra a percepção dos pastores, por nível de liderança, em cada uma das seis áreas da saúde organizacional da AMS.

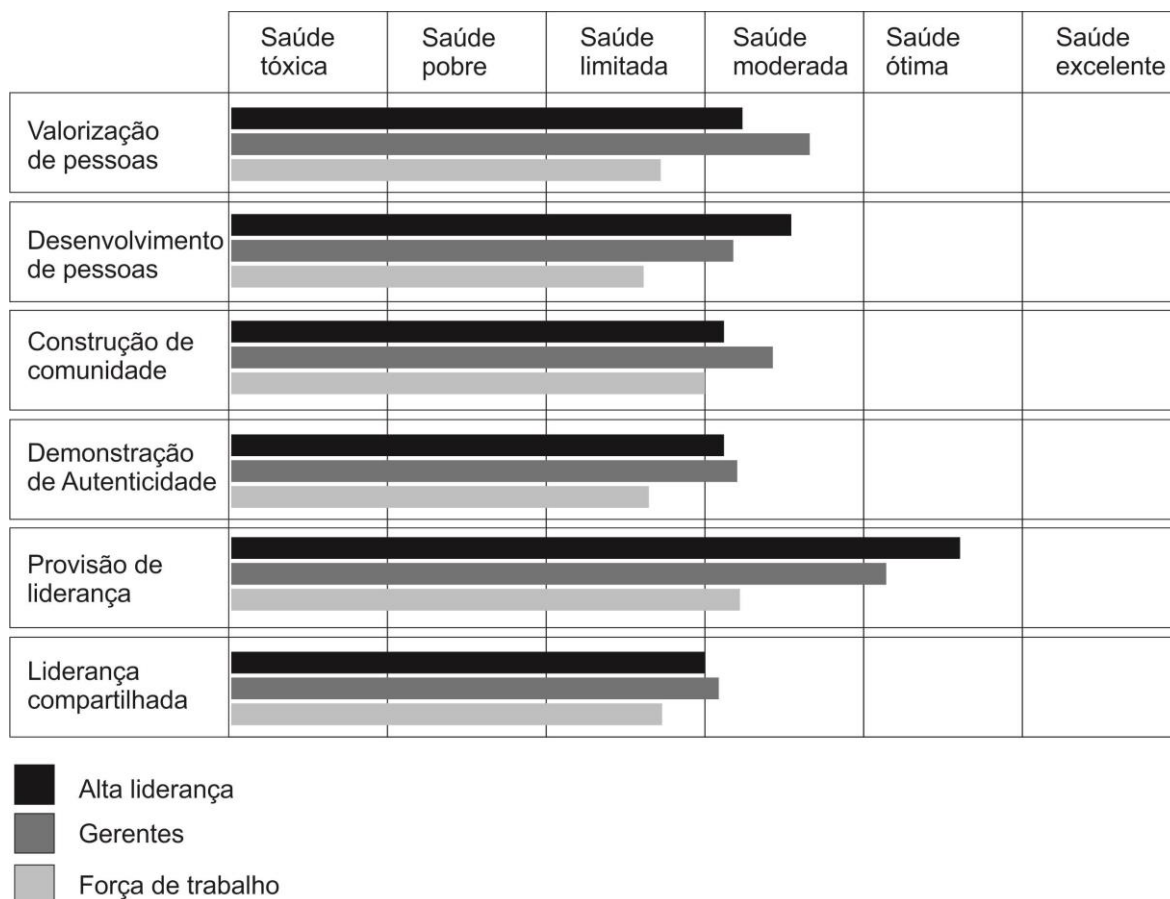


Figura 3. Áreas da saúde organizacional por categoria. “Organizational Leadership Assessment da AMS”, por J. Laub (2016), p. 9.

No caso da Figura 3 nota-se que a alta liderança percebe a área provisão de liderança de maneira maior, enquanto que a força de trabalho percebe esta mesma área significativamente menor.

A Figura 4 apresenta a percepção do ministério pastoral como um todo em comparação com a liderança da organização:

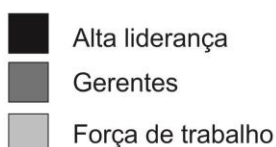
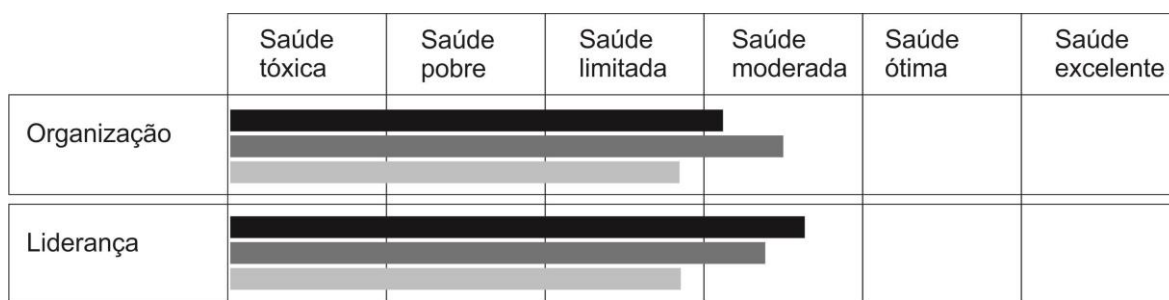


Figura 4. Comparação da percepção da organização em comparação com a liderança. “Organizational Leadership Assessment da AMS”, por J. Laub (2016, p.10).

Nota-se que a alta liderança e a força de trabalho possuem uma percepção da saúde organizacional da AMS diferentes. A alta liderança tem a percepção da organização e da liderança no nível 4 enquanto a força de trabalho enxerga estes mesmo pontos no nível 3.

A Tabela 9 identifica o nível de satisfação do trabalho por categoria na organização pesquisada.

Tabela 9

Índice de Satisfação do Trabalho do Ministério Pastoral da AMS por Categoria

Categoria	Índice
Alta Liderança	4,16
Gerentes	4,26
Força de trabalho	3,98

Percebe-se que o índice de satisfação do trabalho entre os gerentes é de 4,26 superando o índice da alta liderança e da força de trabalho que são 4,16 e 3,98 respectivamente. Deve ser ressaltado que para avaliar o resultado da satisfação do trabalho deve-se tomar em conta principalmente o índice da força de trabalho, pois há uma diferença entre a alta liderança e a força de trabalho e outro fator é que a força de trabalho constitui o maior número de participantes.

A Figura 5 mostra o nível de satisfação do trabalho no ministério pastoral da AMS para a top liderança, gerentes e força de trabalho.

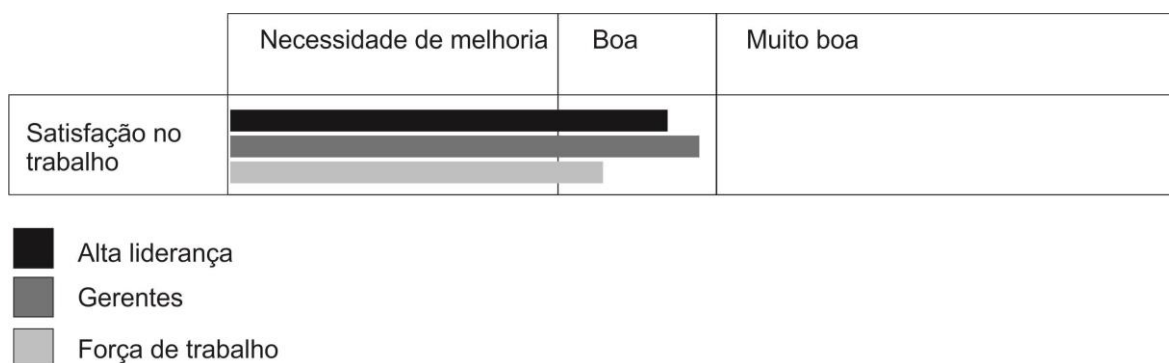


Figura 5. Escala de satisfação no trabalho no ministério da AMS por categoria. Extraído do “Relatório de Organizational Leadership Assessment da AMS”, por J. Laub (2016), p. 11.

Observa-se na Figura 5 que a organização possui um nível bom em satisfação no trabalho. Mesmo o índice da força de trabalho sendo o menor índice. Ainda assim, a avaliação se enquadra em um nível bom.

A Figura 6, de acordo com Laub (2016) mostra a abertura da organização para mudanças.

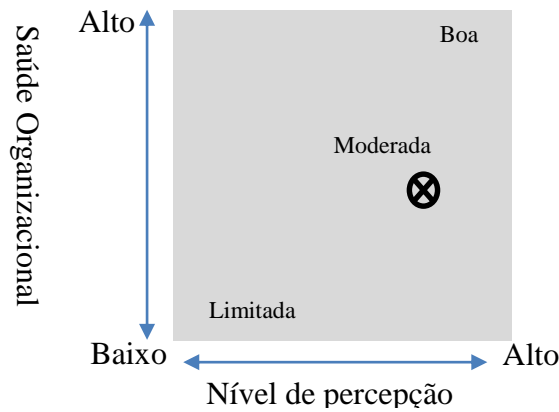


Figura 6. Abertura da organização para mudança. Extraído do “relatório de Organizational Leadership Assessment da AMS”, por J. Laub (2016), p. 52.

Nota-se que a disposição para mudanças na organização pesquisada é moderada para boa.

A Tabela 10 mostra os respondentes classificados entre aspirantes e ordenados,

Tabela 10

Respondentes Classificados Entre Aspirantes e Ordenados

Categoria	População	Respondentes	%
Pastores Ordenados	35	32	91
Pastores Aspirantes	11	9	81
Total	46	41	89

A Tabela 10 revela que do total dos 46 pesquisados um número expressivo de 41 responderam (89%), dentre os quais 32 (91%) eram pastores ordenados e nove (81%) eram pastores aspirantes.

A pesquisa revelou que há uma diferença na percepção da saúde organizacional da AMS pelos pastores aspirantes e os pastores ordenados. A Tabela 11 revela o índice de saúde organizacional de um a cinco, este índice trata-se de uma escala de pontuação que ajuda a identificar claramente o nível de saúde organizacional de cada organização. O índice revela o nível de saúde organizacional e ambos mostram o estilo de liderança na organização (Laub, 2016).

A Tabela 11 apresenta que entre os pastores aspirantes o índice (3,9) e o nível de saúde organizacional (4) indicam um estilo de liderança Paternalista Positivo, mais elevado que entre os pastores ordenados para os quais o índice (3,3) e o nível de saúde organizacional (3) indica um estilo de liderança Paternalista Negativo.

Tabela 11

Nível de Saúde Organizacional no Ministério da Associação Mineira Sul Entre Pastores Aspirantes e Pastores Ordenados

Pastores	Índice (1-5)	Nível de Saúde Organizacional (1-6)	Estilo de Liderança
Ordenados	3,3	3	Paternalista Negativo
Aspirantes	3,9	4	Paternalista Positivo

Ainda segundo a Tabela 11 a saúde organizacional é moderada (nível 3) para os pastores ordenados e Muito bom (nível 4) para os pastores aspirantes, índice equivalente ao da liderança servidora.

A Tabela 12 mostra os índices nas seis áreas da saúde organizacional entre os pastores aspirantes e ordenados.

Tabela 12

Índice das Áreas de Saúde Organizacional da AMS Entre Pastores Ordenados e Pastores Aspirantes e o Índice Geral

Pastores						
	Valorização de pessoas	Desenvolvimento de pessoas	Construção de comunidade	Demonstração de autenticidade	Provisão de liderança	Liderança compartilhada
Ordenados	3,22	3,16	3,30	3,17	3,53	3,15
Aspirantes	3,89	3,83	3,96	3,73	4,19	3,87
Geral	3,44	3,38	3,52	3,37	3,75	3,39

A Tabela 12 demonstra que apesar de os índices serem diferentes a área provisão de liderança é percebida como a mais desenvolvida na organização tanto pelos pastores ordenados (3,53) quanto pelos pastores aspirantes (4,19), sendo que para os pastores aspirantes a percepção é ainda maior.

A Tabela 12 mostra também que os pastores ordenados e os aspirantes percebem diferentes áreas como as menos desenvolvidas na AMS. Para os pastores ordenados a área menos desenvolvida é liderança compartilhada (3,15) e para os aspirantes a área demonstração de autenticidade (3,73).

Nota-se que em todos os índices a pontuação dos aspirantes são maiores do que a dos pastores ordenados estando sempre superior a pontuação da organização. Entre os pastores ordenados, assim como na organização, os níveis de saúde organizacional se mantem no nível três e entre os aspirantes chega ao nível quatro em todas as áreas.

A Tabela 13 mostra o nível de satisfação no trabalho segundo a percepção dos pastores aspirantes e dos pastores ordenados.

Tabela 13

Satisfação no Trabalho Entre Pastores Aspirantes e Pastores Ordenados

Pastores	Satisfação no trabalho
Ordenados	3,9
Aspirantes	4,2

Nota-se que entre os pastores aspirantes a satisfação no trabalho tem um índice maior sendo de 4,2, enquanto entre os pastores ordenados o índice é de 3,9.

Faz-se necessário pontuar que o índice do item satisfação no trabalho é feito apenas entre a força de trabalho, isto devido a lacuna existente entre a alta liderança e a força de trabalho (Laub, 2016).

Segundo Laub (2016) a organização está no nível três de saúde organizacional com um índice de 3,3. Sua liderança é classificada pela pesquisa como um paternalismo negativo. Interessante notar que entre há uma diferença entre os pastores aspirantes e os ordenados, onde o nível de saúde organizacional é maior entre os aspirantes do que entre os ordenados.

Nota-se que o resultado da pesquisa mostrou que a percepção dos pastores da IASD na AMS quanto a sua liderança é que se trata de uma liderança paternalista negativa e que seu nível de saúde organizacional é limitado. Interessante notar pela pesquisa que há uma diferença na percepção dos pastores aspirantes e dos pastores ordenados. Os pastores aspirantes percebem a organização com um nível superior de saúde organizacional aos

pastores ordenados, enquanto os aspirantes percebem a AMS com um nível moderado os pastores ordenados a veem com um nível limitado. O mesmo acontece quanto ao estilo de liderança, enquanto os aspirantes a veem como paternalista positivo, os ordenados a percebem como paternalista negativo.

CAPÍTULO 5

CONCLUSÕES

O mundo está em constante mudança e por isso já não se aplicam os mesmos métodos de liderança. Precisa-se entender que melhores resultados serão alcançados apenas com novos métodos e formas de liderar. Se a regra nas organizações é a mudança, então não se tem escolha a não ser transformar os estilos e práticas da liderança para que seja alcançada a satisfação no trabalho, a saúde organizacional e resultados duradouros (Wheatley, 2012).

Wheatley (2012) afirma que se o mundo não é uma máquina, então as abordagens de liderança que veem o ser humano semelhantes à máquina não poderão funcionar. Por isso se faz necessário um novo foco na liderança onde as pessoas se tornam o valor mais importante e os líderes atuam não apenas nos relacionamentos, mas na qualidade dos relacionamentos.

A liderança com o foco nas pessoas apoia os valores intrínsecos da dignidade humana, traz uma proposta de líder servo, ou seja, aquele mais empenhado em proporcionar o bem estar da equipe do que em conquistar seu próprio sucesso (Marinho, 2011).

Esta forma de liderar é o primeiro passo para uma organização duradoura, onde o líder traz um forte senso de humildade somado ao inabalável senso de fazer o que precisa ser feito (Collins, 2001).

Esta pesquisa verificou o nível de saúde organizacional e satisfação no trabalho em relação aos estilos e práticas da liderança servidora na perspectiva do ministério pastoral Adventista na AMS. Para que se chegasse ao propósito da pesquisa procurou-se verificar as áreas chaves da saúde organizacional, seu maior e menor índice, o nível de percepção em relação aos estilos de liderança, identificar o estilo de liderança predominante e o nível de satisfação no trabalho na organização.

Respostas às Perguntas da Pesquisa

O objetivo central da pesquisa foi responder às perguntas apresentadas no capítulo I, conforme abaixo descrito.

Pergunta da pesquisa 1: *Qual o nível de saúde organizacional da Associação Mineira Sul segundo a percepção de seus pastores?* Em resposta à esta pergunta, a presente pesquisa constatou que a saúde organizacional se encontra no nível limitado, sendo avaliada através de um índice de variação de um a cinco a organização apresentou um índice de 3,3 o que classifica sua saúde organizacional em um nível três (Laub, 2016). Conforme Laub (2016) organizações que revelam o nível de saúde organizacional com índice 3,3 são caracterizadas pelo seguinte ambiente de trabalho:

1. Existe um nível mínimo a moderado de transparência onde os servidores atuam com medo e incertezas.

2. Os servidores são ouvidos apenas quando falam de acordo com os valores e prioridades dos líderes e a expressão individual é desencorajada.

3. Valoriza-se mais pelo que os servidores fazem do que por aquilo que realmente são.
4. O desenvolvimento de pessoas não é encorajado pelos líderes.
5. As importantes decisões são tomadas apenas pela liderança e apenas algumas ideias dos trabalhadores são usadas.
6. Os relacionamentos são funcionais.
7. A liderança exerce um paternalismo negativo como estilo e o foco está na alta liderança.
8. Os alvos são por vezes confusos e em diversas direções.
9. O envolvimento é individual, existindo algum nível de cooperação para o trabalho, mas são de fato pequenas.
10. As equipes são utilizadas, mas são caracterizadas por um improdutivo espírito competitivo.
11. Quanto a cultura organizacional, os pastores são inseguros quanto ao comportamento e relacionamentos com os outros e principalmente com a liderança existe um envolvimento limitado.
12. Quando recebem treinamento nesta organização, este é principalmente para aumentar o desempenho e resultados do que o desenvolvimento pessoal.
13. As pessoas são motivadas a servir a organização, mas não possuem certeza de que a organização esteja comprometida com eles.
14. O ambiente propõe uma liberdade vigiada e controlada.
15. Em tempo de estresse, haverá tendência a prosseguir com um ambiente organizacional autocrático.

Na AMS destacam-se duas áreas na saúde organizacional, a primeira por obter o maior índice e a segunda por obter o menor. De acordo com a Tabela 6, o maior índice está na provisão de liderança com uma pontuação de 3,75. Com esta pontuação a organização possui um maior índice no que se refere a visão de futuro, iniciativa e clareza das metas o menor índice ficou para o item demonstração de autenticidade com uma pontuação de 3,37 o que significa deficiência da integridade, na confiança, na transparência e na abertura em aprender com os uns com os outros.

De acordo com Posner e Kouzes (2013) toda organização precisa começar com um fim em mente, ou seja, a visão de futuro é fundamental para os resultados a curto, médio e longo prazo. Hybes (2009) afirma que a visão precisa estar no cerne da organização e produz paixão nas pessoas. Desta forma entendeu-se que o índice mais alto da AMS é quanto a visão de futuro e metas claras.

Tratando-se do índice com pontuação mais baixa, a provisão de autenticidade, George (2009) e Posner e Kouzes(2013) afirmam que a saúde organizacional começa e termina com autenticidade que se caracteriza por fazer o que se diz que se faz. Covey (2006) afirma que autenticidade é o alinhamento entre o sistemas e valores. Desta maneira entende-se que na AMS o nível mais baixo trata-se de um desajuste no alinhamento entre sistemas e valores.

Pergunta da pesquisa 2: *Quais os estilos e práticas de liderança na Associação Mineira Sul segundo a percepção de seus pastores?* Em resposta a segunda pergunta de pesquisa constatou-se que a organização apresenta como estilo de liderança predominante o paternalismo negativo. Chega-se a esta conclusão devido ao próprio nível de saúde organizacional com pontuação três.

Pergunta de pesquisa 3: *Qual o nível de satisfação no trabalho entre os pastores da Associação Mineira Sul?* Relacionado a pergunta três constatou-se que o índice da satisfação no trabalho é menor entre a força de trabalho do que entre a alta liderança e os gerentes, com índices de 3,98, 4,16 e 4,26 respectivamente, ou seja, a força de trabalho, quanto a satisfação no trabalho, percebe a organização em um nível quatro da saúde organizacional e a gerência e a alta liderança a percebem em um nível cinco. Com este resultado a força de trabalho possui um nível de satisfação no trabalho considerado bom.

Segundo Laub (2016) este resultado é reflexo de alguns fatores:

1. A força de trabalho acredita que eles possuem uma contribuição para a organização e o que eles fazem é importante para a organização.
2. Eles acreditam também que são usados em seus melhores dons e habilidades.
3. Eles acreditam que estão trabalhando em um nível alto de produtividade, ou seja, os alvos e as metas estão sendo alcançados.
4. São felizes trabalhando na organização.

Ao comparar os índices de satisfação no trabalho e o nível da saúde organizacional na AMS constata-se uma tensão difícil no ambiente de trabalho. Existe a satisfação no trabalho em conjunto com uma saúde organizacional limitada. Como resultado desta tensão o nível de satisfação poderá cair e comprometer os resultados a serem alcançados.

Pergunta de pesquisa 4: *Existe diferença quanto nível de saúde organizacional da AMS segundo a percepção dos pastores ordenados e aspirantes?* Quanto a esta questão constatou-se que existe diferença na percepção da saúde organizacional da AMS entre os pastores aspirantes e os pastores ordenados. Para os pastores ordenados o índice de pontuação foi de 3,3, correspondendo ao nível três de saúde organizacional, respeitando a média geral dos respondentes e, tendo uma percepção de saúde organizacional limitada.

Quando aos pastores aspirantes, o índice de pontuação foi de 3,9, correspondendo ao nível quatro de saúde organizacional, tendo uma percepção de saúde organizacional moderada.

Esta diferença na percepção do nível de saúde organizacional traz grande importância ao estudo, pois mostra que com o passar dos anos do ministério pastoral o nível de saúde organizacional pode cair. Abaixo está a percepção dos dois grupos quanto a saúde organizacional da AMS.

Pergunta da pesquisa 5: *Existe diferença quanto ao estilo de liderança na AMS segundo a percepção dos pastores ordenados e pastores aspirantes?* Constatou-se que existe diferença, pois na percepção dos pastores aspirantes o estilo é o paternalismo positivo enquanto a percepção dos pastores ordenados é de um estilo paternalista negativo. Isto se dá devido ao nível de saúde organizacional para os pastores ordenados ser o nível 3 enquanto para os aspirantes o nível é 4. A tabela 14 é mostra uma comparação entre os pastores ordenados e os pastores aspirantes da AMS.

Os maiores e os menores índices também se divergem entre os pastores aspirantes e pastores ordenados. O maior índice entre os pastores aspirantes é a provisão de liderança e para os pastores ordenados é o mesmo, o que indica que os dois grupos veem a organização com visão de futuro e metas claras. O menor índice para os pastores aspirantes está na demonstração de autenticidade e para os pastores ordenados com a liderança compartilhada. Isto revela que os pastores aspirantes ainda veem a liderança sem alinhamento entre o sistema e os valores e, os pastores ordenados esperam uma liderança distribuída.

Pergunta da pesquisa 6: *Existe diferença quanto ao nível de satisfação no trabalho entre pastores ordenados e pastores aspirantes na AMS?* Constatou-se que o índice é um pouco maior entre os aspirantes do que entre os pastores ordenados. Os pastores aspirantes

Tabela 14

Comparação Entre Pastores Aspirantes e Pastores Ordenados da AMS

Pastores Aspirantes Nível 4 de saúde organizacional	Pastores Ordenados Nível 3 de saúde organizacional
Alguns pastores aspirantes sentem que são valorizados enquanto outros possuem incertezas sobre isto.	São valorizados mais pelo que fazem do que pelo que são.
Os treinamentos são realizados para atingirem as metas da organização.	Os treinamentos são voltados à performance e não ao desenvolvimento pessoas.
Os pastores aspirantes geralmente são ouvidos, mas sempre o pensamento precisa estar de acordo com os líderes.	Os pastores aspirantes de vez em quando são ouvidos, mas sempre o pensamento precisa estar de acordo com os líderes.
As ideias compartilhadas são frequentemente usadas, as decisões importantes sempre caberão aos líderes	As ideias compartilhadas são vezes buscadas, mas raramente usadas, e as decisões importantes sempre caberão aos líderes.
Os relacionamentos são valorizados, mas as tarefas frequentemente vêm primeiro. Existe uma tensão entre a expectativa da conformidade e o encorajamento para diversidade	Os relacionamentos são funcionais, e as tarefas sempre vem primeiro A conformidade é esperada enquanto a expressão individual é desencorajada
O poder é delegado para tarefas específicas e funções específicas na organização Os alvos e metas são totalmente claros embora a direção geral são algumas vezes confusas	O poder é delegado para tarefas específicas e funções específicas na organização Os alvos e as metas são algumas vezes obscuros e a direção geral da organização são frequentemente obscuras
Existe um nível de cooperação no trabalho, as equipes são utilizadas, mas podem existir competição uns com os outros	O envolvimento é individual, o trabalho de equipe existe, contudo são utilizadas com um espírito competitivo improdutivo
Os pastores aspirantes são algumas vezes inseguros quanto a se abrirem uns com os outros e principalmente com a liderança.	Os pastores ordenados inseguros quanto a se abrirem uns com os outros e principalmente com a liderança.

demonstram um índice de 4,2 e os pastores ordenados o índice 3,9. Na tabela 14 contém uma comparação entre os pastores aspirantes e os pastores ordenados da AMS. Estes resultados não trazem uma diferença significativa na conclusão indicando que os dois grupos pessoalmente fazem um trabalho importante para a organização e trazem uma contribuição para o sucesso da mesma. Eles acreditam que seus melhores dons e talentos são usados no trabalho e usam a criatividade. São felizes e acreditam que estão trabalhando em alta produtividade.

Recomendações e Sugestões para Estudos Futuros

Este estudo apresenta o tema da saúde organizacional, satisfação no trabalho, estilos e práticas da liderança servidora de acordo com a percepção dos pastores da IASD na AMS e através desta pesquisa pode-se concluir que a AMS tem dois principais desafios: promover crescimento quanto a saúde organizacional em direção aos índices de saúde moderada, ótima e excelente, e desenvolver o estilo de liderança de paternalista negativo para paternalista positivo, e liderança servidora. Quanto à satisfação no trabalho, embora considerada como boa, haveria também espaço de crescimento em direção a muito bom.

O estudo pode propor recomendações e sugestões para estudos futuros:

1. Conscientizar os pastores dos resultados obtidos nesta pesquisa relacionados a saúde organizacional, satisfação no trabalho, estilos e práticas da liderança servidora.
2. Implementar os passos sugeridos pelo instrumento OLA a fim de alcançar o índice 5 e o nível de saúde organizacional 6, ou seja, saúde organizacional excelente e o estilo servidor de liderança.
3. Realizar um estudo semelhante nas demais instituições da AMS como a área de educação e escritório.

4. Fazer um estudo comparativo entre esta pesquisa e outras que foram realizadas em outros campos no Brasil.

APÊNDICE

APÊNDICE A

QUESTIONÁRIO OLA

Avaliação de Liderança Organizacional

Versão Portuguesa

Instruções Gerais

O propósito deste instrumento é permitir que organizações descubram como suas práticas e crenças sobre liderança causam impacto nas diferentes maneiras como as pessoas funcionam dentro da organização. Este instrumento foi projetado para ser aplicado a pessoas de todos os níveis na organização, incluindo funcionários, gerentes e a alta liderança. Ao responder às diferentes declarações, por favor, responda quanto ao que você acredita ser geralmente verdadeiro em relação à sua organização ou unidade de trabalho. Por favor, responda com os seus próprios sentimentos e crenças pessoais e não com as de outros, ou com aquelas que outros gostariam que você tivesse. Responda como as coisas *são*... não como poderiam ou deveriam ser.

Sinta-se livre para usar o leque completo de respostas (de Discordo Fortemente até Concordo Fortemente). Você irá constatar que algumas das declarações serão fáceis de responder, enquanto outras exigirão mais esforço. Se você estiver incerto, você pode optar por responder com a sua primeira resposta intuitiva. Por favor, seja honesto e sincero. A resposta que procuramos é aquela que melhor representa seus sentimentos ou crenças em relação à declaração que está sendo considerada. Existem três sessões diferentes neste instrumento. Leia cuidadosamente as breves instruções que são dadas no início de cada sessão. Seu envolvimento nesta avaliação é anônimo e confidencial.

Antes de terminar a avaliação é importante que você preencha o nome da organização ou da unidade organizacional que está sendo avaliada. Se você está avaliando uma unidade organizacional (departamento, equipe ou grupo de trabalho) e não a organização como um todo, você deve responder a todas as declarações com relação a esta unidade de trabalho.

IMPORTANTE... por favor, complete o seguinte:

Escreva o nome da organização ou da unidade organizacional (departamento, equipe ou grupo de trabalho) que você está avaliando com este instrumento.

Nome da Organização: _____
(ou Unidade Organizacional)

Indique **seu papel/cargo atual** na organização ou unidade de trabalho. Por favor, **circule um**.

1 = Alta liderança (alto nível de liderança)

2 = Gerência (supervisor, gerente)

3 = Equipe de trabalho (funcionário, membro, trabalhador)

Por favor, forneça sua resposta para cada declaração colocando um **X** em um dos cinco quadros abaixo.

1	2	3	4	5
Discordo Fortemente	Discordo	Indeciso	Concordo	Concordo Fortemente

Sessão 1 Nesta sessão, por favor, responda a cada declaração como você acredita que ela se aplique a toda a organização (ou unidade organizacional) incluindo funcionários, gerentes/supervisores e alta liderança.

	Em geral, as pessoas nesta organização...	1	2	3	4	5
1	Confiam umas nas outras					
2	Entendem os objetivos mais importantes da organização					
3	São sem preconceito – elas mantêm uma mente aberta					
4	Respeitam-se umas às outras					
5	Sabem para onde esta organização caminha no futuro					
6	Mantém altos padrões éticos					

7	Trabalham bem em equipe					
8	Valorizam diferenças de cultura, raça & etnia					
9	Cuidam umas das outras e têm compaixão					
10	Demonstram alta integridade & honestidade					
11	São confiáveis					
12	Relacionam-se bem umas com as outras					
13	Tentam trabalhar mais umas com as outras do que por conta própria					
14	São tidas como responsáveis por atingir as metas de trabalho					
15	São conscientes das necessidades das outras					
16	Permitem a individualidade de estilo e de expressão					
17	São motivadas por supervisores a participar de decisões importantes					
18	Esforçam-se para manter relações de trabalho positivas					
19	Aceitam as pessoas como são					
20	Vêm conflito como uma oportunidade para aprender e crescer					
21	Sabem como se dar bem com as pessoas					

Por favor, forneça sua resposta para cada declaração colocando um **X** em um dos cinco quadros abaixo.

1	2	3	4	5
Discordo Fortemente	Discordo	Indeciso	Concordo	Concordo Fortemente

Sessão 2 Nesta sessão, por favor, responda a cada declaração como você acredita que ela se aplique a liderança da organização (ou unidade organizacional) incluindo gerentes/supervisores e alta liderança.

	Gerentes/Supervisores e a Alta Liderança nesta Organização...	1	2	3	4	5
22	Comunicam uma visão clara do futuro da organização					
23	Estão abertos a aprender com aqueles que estão abaixo deles na organização					
24	Permitem aos funcionários ajudar a determinar para onde esta organização caminha					
25	Trabalham ao lado dos funcionários ao invés de separados deles					
26	Usam persuasão para influenciar outros ao invés de coerção ou força					
27	Não hesitam em fornecer a liderança que é necessária					
28	Promovem comunicação aberta e compartilhamento de informações					
29	Dão aos funcionários o poder de tomar decisões importantes					
30	Fornecem o apoio e recursos necessários para ajudar os funcionários a atingirem suas metas					
31	Criam um ambiente que encoraja o aprendizado					
32	Estão abertos a receberem críticas & desafios de outros					
33	Falam o que querem dizer e falam sério					
34	Encorajam cada pessoa a exercitar liderança					
35	Admitem limitações pessoais & erros					

36	Encorajam as pessoas a assumirem riscos mesmo que possam falhar					
37	Praticam o mesmo comportamento que esperam dos outros					
38	Facilitam a estruturação de comunidade & equipe					
39	Não exigem reconhecimento especial por serem líderes					
40	Lideram pelo exemplo, exemplificando o comportamento adequado					
41	Buscam influenciar outros através de um relacionamento positivo ao invés de fazê-lo pela autoridade de sua posição					
42	Fornecem oportunidade para todos os funcionários se desenvolverem ao máximo de seu potencial					
43	Avaliam honestamente a si próprios antes de buscar avaliar outros					
44	Usam seu poder e autoridade para beneficiar os funcionários					
45	Tomam a atitude apropriada quando necessário					

Por favor, forneça sua resposta para cada declaração colocando um X em um dos cinco quadros abaixo.

1	2	3	4	5
Discordo Fortemente	Discordo	Indeciso	Concordo	Concordo Fortemente

	Gerentes/Supervisores e a Alta Liderança nesta Organização...	1	2	3	4	5
46	Constroem pessoas através de encorajamento e afirmação					
47	Encorajam os funcionários a trabalharem juntos ao invés de competirem uns contra os outros					
48	São humildes – não promovem a si mesmos					
49	Comunicam planos & objetivos claros para a organização					
50	Fornecem um relacionamento de mentor para ajudar as pessoas a crescerem profissionalmente					
51	São tidos como responsáveis e se responsabilizam perante os demais					
52	São ouvintes receptivos					
53	Não buscam status especial ou os “benefícios” da liderança					
54	Colocam as necessidades dos funcionários acima das próprias					

Sessão 3 Nesta sessão, por favor, responda a cada declaração como você acredita que ela seja verdadeira em relação a você pessoalmente e seu papel na organização (ou unidade organizacional).

	Tendo em vista meu próprio papel...	1	2	3	4	5
55	Eu me sinto apreciado pelo meu supervisor pela minha contribuição					
56	Eu estou trabalhando em um alto nível de produtividade					
57	Eu sou ouvido por aqueles acima de mim na organização					
58	Eu me sinto bem quanto a minha contribuição para com a organização					
59	Eu recebo encorajamento e afirmação dos que estão acima de mim na organização					
60	Meu trabalho é importante para o sucesso desta organização					
61	Eu confio na liderança desta organização					

62	Eu aprecio trabalhar nesta organização					
63	Eu sou respeitado por aqueles acima de mim na organização					
64	Eu sou capaz de ser criativo no meu trabalho					
65	Nesta organização o trabalho de uma pessoa é mais valorizado do que seu cargo					
66	Eu posso usar meus melhores talentos e habilidades no meu trabalho					

APÊNDICE B

IRB

Andrews  University

IRB Applicant:

LUIS GUSTAVO CAVA DE SÁ

55 32 91942347

Gustavo.sa@adventistas.org.br

Adviser:

Josmar Arrais

josmar.arrais@vitalsmarts.com.br

Research: Servant leadership: A study of organizational health, styles and practices of servant leadership of South Minas Conference as a possible reflection of the low involvement of members in ecclesiastical church activities.

(Port: Liderança servidora: Um estudo da saúde organizacional, estilos e práticas da liderança servidora da Associação Mineira Sul como possível reflexo do baixo engajamento dos membros em atividades eclesiais da igreja.)

Leadership Department

Andrews University

Office of Research and Creative Scholarship
Institutional Review Board
(269) 471-6361 Fax: (269) 471-6246 E-mail: irb@andrews.edu
Andrews University, Berrien Springs, MI 49104-0355

PEDIDO DE APROVAÇÃO DE PESQUISA EM SERES HUMANOS
(APPLICATION FOR APPROVAL OF HUMAN SUBJECTS RESEARCH)

Por favor preencha a inscrição da melhor maneira possível. Sua inscrição será revisada pela comissão de ética da Andrews University, e se aprovada terá duração de um ano. Após o término desse ano você será obrigado a submeter um pedido de extensão do prazo. O comitê de ética (IRB) é responsável por decidir o nível de complexidade: Isento, Simplificado ou Completo. É de sua responsabilidade completar esse formulário com precisão e fornecer os documentos necessários. Caso seu pedido seja qualificado como Isento, você deverá esperar uma resposta do comitê de ética (IRB) no prazo de duas semanas. A revisão completa exigirá 4-6 semanas.

(Please complete this application as thoroughly as possible. Your application will be reviewed by a committee of Andrews University Scholars, and if approved will be for one year. Beyond the one year you will be required to submit a continuation request. It is the IRB's responsibility to assign the level of review: Exempt, Expedited or Full. It is your responsibility to accurately complete the form and supply the required documents. Should your application fall into the exempt status, you should expect a response from the IRB office within 2 weeks; a full review will require 4-6 weeks).

Por favor preencha a seguinte inscrição: (Please complete the following application)

1. Projecto de Pesquisa (Research Project)	
a) Título (Title):	
	Liderança servidora: Um estudo da saúde organizacional, estilos e práticas da liderança servidora da Associação Mineira Sul como possível reflexo do baixo engajamento dos membros em atividades eclesiais da igreja.
	Servant leadership: A study of organizational health, styles and practices of servant leadership of South Minas Conference as a possible reflection of the low involvement of members in ecclesiastical church activities.
A pesquisa será feita no campus da Andrews?	<input type="checkbox"/> Sim (Yes) <input checked="" type="checkbox"/> Não (No)

(Will the research be conducted on the AU campus?)
 Se você assinalou não, por favor indique a localização do estudo e anexe uma carta de consentimento da instituição na qual você fará o estudo.
 (If no, please indicate the location(s) of the study and attach an institutional consent letter that references the researcher's study)

Associação Mineira Sul da União Sudeste Brasileira.
 R. Barão de Cataguases, 121. Sta. Helena. Juiz de Fora – Minas Gerais. Brasil.

b) Qual é a fonte de recursos financeiros da sua pesquisa? Assinale todas as opções que se aplicam.
 What is the source of funding (please check all that apply)

<input checked="" type="checkbox"/>	Sem financiamento (Unfunded)	
<input type="checkbox"/>	Fundos Internos (Internal Funding)	Origem: (Source)
<input type="checkbox"/>	Fundos Externos (External Funding)	Patrocinador: (Sponsor/Source)
	Verba do Governo ou Terceiros: (Grant title)	Verba nº: (Award # / Charging String)

*Se você não sabe a informação da sua ajuda financeira, por favor obtenha com seu departamento.
 (If you do not know the funding/grant information, please obtain it from your department)*

2. Investigador Principal (Principal Investigator - PI)

Primeiro Nome (First Name)	Último Nome (Last Name)	Telefone (Telephone)	E-mail (E-mail)
Luis Gustavo	de Sá	55 (32) 91942347	gustavo.sa@adventitas.org.br

Eu sou estudante. Caso você seja um estudante, complete abaixo as informações sobre seu orientador acadêmico. (I am a student. If so, please provide information about your faculty advisor below)

Primeiro Nome (First Name)	Último Nome (Last Name)	Telefone (Telephone)	E-mail (E-mail)
Josmar	Arrais	55 (11) 5821-2011	josmar.arrais@vitalSMARTS.com.br

Departamento (Department)	Programa (Program)
Leadership	M.A. Leadership

3. Co-investigadores. Preencha os nomes e contatos deles. (Co-investigators. Please list their names and contacts)

Primeiro Nome (First Name)	Último Nome (Last Name)	Telefone (Telephone)	E-mail (E-mail)

4. Instruções de Colaboração (Cooperating Institutions)

Esta pesquisa está sendo feita em cooperação com outras instituições, indivíduos ou organizações não afiliadas à Andrews? (Is this research being done in cooperation with any institutions, individuals or organizations not affiliated with AU?)

Sim (Yes) **Não** (No) Em caso afirmativo, providencie abaixo os nomes e informação de contato dos funcionários autorizados. (If yes, please provide the names and contact information of authorized officials below)

Nome da Organização (Name of Organization): _____			
Endereço (Address) _____			
Primeiro Nome (First Name)	Último Nome (Last Name)	Telefone (Telephone)	E-mail (E-mail)
Primeiro Nome (First Name)	Último Nome (Last Name)	Telefone (Telephone)	E-mail (E-mail)
<p>Você já recebeu a aprovação do comitê de ética (IRB) de outra instituição para este estudo? <input checked="" type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não (No) Em caso afirmativo, anexe uma cópia da aprovação. (Have you received IRB approval from another institution for this study? If yes, please attach a copy of the IRB approval)</p>			
5. Recrutamento de Participantes (Participant Recruitment)			
<p>Descreva como a seleção dos participantes será realizada. Inclua como e por quem os potenciais participantes serão informados sobre o estudo. <i>Assinale todas as opções que se aplicam.</i> (Describe how participant recruitment will be performed. Include how and by whom potential participants are introduced to the study. <i>Check all boxes below that apply</i>)</p>			
<input type="checkbox"/>	Livro de Endereços da Andrews (AU directory)	<input type="checkbox"/>	Cartazes, Folhetos (Postings, Flyers)
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	Rádio, TV (Radio, TV)
<input checked="" type="checkbox"/>	Convite por email. Indique como os emails serão obtidos: (E-mail solicitation. Indicate how the email addresses are obtained) Usarei do cadastro de emails existente dos funcionários da própria organização. Já temos autorização para usa-los na comunicação interna.		
<input type="checkbox"/>	Solicitação pela Internet. Especifique os sites: (Web-based solicitation. Specify sites)		
<input type="checkbox"/>	Participantes agrupados em categorias. Especifique qual categoria: (Participant Pool. Specify what pool)		
<input type="checkbox"/>	Outro. Especifique: (Other, please specify)		
<p><i>Por favor anexe todos os materiais, emails, ou solicitações via Internet que você pretende usar para recrutamento.</i> (Please attach any recruiting materials you plan to use and the text of e-mail or web-based solicitations you will use)</p>			
6. Remuneração e Custo dos Participantes (Participant Compensation and Costs)			
Os participantes serão remunerados nesse estudo? <input type="checkbox"/> Sim (Yes) <input checked="" type="checkbox"/> Não (No) Em caso afirmativo, qual o valor, tipo e fonte de recursos financeiros? (Are participants to be compensated for the study? If yes, what is the amount, type and source of funds?)			
Valor: (Amount)	Fonte: (Source)	Tipo: (Type)	
Os participantes que forem estudantes receberão crédito acadêmico? <input type="checkbox"/> Sim (Yes) <input checked="" type="checkbox"/> Não (No) <input type="checkbox"/> NA (Will participants who are students be offered class credit?)			
Há outros incentivos previstos para os participantes recrutados? <input type="checkbox"/> Sim (Yes) <input checked="" type="checkbox"/> Não (No) Em caso afirmativo, descreva: (Are other inducements planned to recruit participants? If yes, please describe)			
Há algum custo para os participantes? <input type="checkbox"/> Sim (Yes) <input checked="" type="checkbox"/> Não (No) Em caso afirmativo, explique: (Are there any costs to participants? If yes, please explain)			
7. Informações Confidenciais e Segurança de Dados (Confidentiality and Data Security)			
A identificação pessoal do participante será coletada? (Will personal identifiers be collected?) <input type="checkbox"/> Sim (Yes) <input checked="" type="checkbox"/> Não (No)		A identificação pessoal será codificada? (Will identifiers be translated to a code?) <input type="checkbox"/> Sim (Yes) <input checked="" type="checkbox"/> Não (No)	
Haverá gravação de áudio ou vídeo? <input type="checkbox"/> Sim (Yes) <input checked="" type="checkbox"/> Não (No) Em caso afirmativo, descreva.			

(Will recordings be made (audio, video)? If yes, please describe)
<p>Quem terá acesso aos dados (pesquisa, questionários, gravações, registros da entrevista, etc.)? Especifique: (Who will have access to data (survey, questionnaires, recordings, interview records, etc.)? Please list)</p> <p>O Pesquisador, o Orientador e o OLAgroup</p>
8. Conflito de Interesse (Conflict of Interest)
<p>Você (ou qualquer pessoa que está associada ou responsável pelo projeto, condução ou relatório da pesquisa) tem interesse econômico ou financeiro, ou atua como administrador ou diretor de qualquer entidade externa cujos interesses podem ser afetados por este projeto de pesquisa? <input type="checkbox"/> Sim (Yes) <input checked="" type="checkbox"/> Não (No)</p> <p>Em caso afirmativo, providencie informação detalhada para permitir que o comitê de ética (IRB) determine se esse envolvimento deve ser divulgado aos sujeitos da pesquisa em potencial. (Do you (or any individual who is associated with or responsible for the design, the conduct of or the reporting of this research) have an economic or financial interest in, or act as an officer or director for, any outside entity whose interests could reasonably appear to be affected by this research project. If yes, please provide detailed information to permit the IRB to determine if such involvement should be disclosed to potential research subjects)</p>
9. Resultados (Results)
<p>Para quem você irá apresentar os resultados? Assinale todas as opções que se aplicam. (To whom will you present results? Check all that apply)</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Curso (Class) <input type="checkbox"/> Congresso (Conference) <input type="checkbox"/> Artigo Publicado (Published Article) <input type="checkbox"/> Outro (Other)</p> <p>Se você assinalou "outro", descreva. (If other, please specify)</p>
10. Descrição dos Participantes da Pesquisa (Description of Research Subjects)
<p>Se seres humanos estão envolvidos, assinale todas as opções que se aplicam: (If human subjects are involved, please check all that apply)</p> <p><input type="checkbox"/> Menores de 18 anos (Minors - under 18 years)</p> <p><input type="checkbox"/> Presidiários (Prison inmates)</p> <p><input type="checkbox"/> Deficientes mentais (Mentally impaired)</p> <p><input type="checkbox"/> Deficientes físicos (Physically disabled)</p> <p><input type="checkbox"/> Residentes Institucionalizados (Institutionalized residents)</p> <p><input type="checkbox"/> Qualquer um incapaz de tomar decisões sobre a participação (Anyone unable to make informed decisions about participation)</p> <p><input type="checkbox"/> Vulneráveis ou grupos em risco, por exemplo pobreza, mulheres grávidas, ou pessoas com abuso de substâncias. (Vulnerable or at-risk groups, e.g., poverty, pregnant women, substance abuse population)</p>
11. Riscos (Risks)
<p>Há algum dano potencial ou consequências adversas para o pesquisador, os participantes, ou o meio ambiente? Estes incluem físicos, psicológicos, sociais, ou riscos espirituais sejam como parte do protocolo ou uma possibilidade remota. Assinale todas as opções que se aplicam. Tipo do risco: (Are there any potential damage or adverse consequences to researcher, participants, or environment? These include physical, psychological, social, or spiritual risks whether as part of the protocol or a remote possibility. Please check all that apply. Type of risk)</p> <p><input type="checkbox"/> Danos físicos (Physical harm) <input type="checkbox"/> Danos psicológicos (Psychological harm)</p> <p><input type="checkbox"/> Danos sociais (Social harm) <input type="checkbox"/> Danos espirituais (Spiritual harm)</p>
12. Conteúdo Ético (Content Sensitivity)
<p>Sua pesquisa trata de questões moralmente ou culturalmente delicadas? <input type="checkbox"/> Sim (Yes) <input checked="" type="checkbox"/> Não (No)</p> <p>Em caso afirmativo, descreva: (Does your research address culturally or morally sensitive issues? If yes, please describe)</p>
13. Providencie (digite ou copie-cole ou anexe) a seguinte documentação nos boxes abaixo: (Please provide (type in or copy-paste or attach) the following documentation in the boxes below)

- a. Protocolo (maximo de 1500 palavras):** (Protocol - maximum 1500 words)

Protocolo Em Anexo

- b. Instrumento de pesquisa ou protocolo da entrevista:** (Survey instrument or interview protocol)

O instrumento de pesquisa será o OLA (Organizational Leadership Assessment) desenvolvido por Laub (1999) que avalia a Saúde Organizacional, as Práticas e Estilos de Liderança, bem como o nível de Satisfação no Trabalho.

Protocolo Em Anexo:

- c. Carta de aprovação institucional, se for fora do campus da Andrews:** (Institutional approval letter, if off AU campus)

Carta em Anexo.

- d. Termo de Consentimento para entrevistas e grupos de foco:** Não se aplica no método OLA. O próprio Instrumento emite o termo de consentimento.

- e. Documentos de recrutamento dos participantes:** (Participants recruitment documents): Anexo.

Declaração de Garantia do Investigador Principal para o Uso de Seres Humanos em Pesquisa

(Principal Investigator's Assurance Statement for Using Human Subjects in Research)

Eu declaro que as informações fornecidas nessa inscrição do comitê de ética (IRB) está completa e exata. (I certify that the information provided in this IRB application is complete and accurate)

Eu entendo que como investigador principal, eu tenho a responsabilidade vital para a realização da pesquisa aprovada pelo comitê de ética (IRB), o desempenho ético dos protocolos, a proteção dos direitos e bem estar dos participantes e estrita fidelidade ao protocolo do estudo e qualquer determinação imposta pelo Conselho de Revisão Intitucional da Andrews University.

(I understand that as Principal Investigator, I have ultimate responsibility for the conduct of IRB approved studies, the ethical performance of protocols, the protection of the rights and welfare of human participants, and strict adherence to the study's protocol and any stipulation imposed by Andrews University Institutional Review Board)

Eu irei submeter as alterações ao comitê de ética (IRB), conforme necessário antes da implementação. (I will submit modifications and / or changes to the IRB as necessary prior to implementation)

Eu concordo em cumprir com todas as políticas e procedimentos da Andrews University, bem como com todas as leis federais, estaduais e locais, relativa à proteção humana dos participantes na pesquisa.

(I agree to comply with all Andrews University's policies and procedures, as well as with all applicable federal, state, and local laws, regarding the protection of human participants in research)

Anexo Item 13 a

PROTOCOLO - Protocol

- A. **Pesquisador:** Luis Gustavo Cava de Sá
- B. **Título:** Liderança servidora: Um estudo da saúde organizacional, estilos e práticas da liderança servidora da Associação Mineira Sul como possível reflexo do baixo engajamento dos membros em atividades eclesiais da igreja.
- C. **Breve Descrição da Pesquisa:** O objetivo central do estudo será verificar a eventual conexão entre a Saúde Organizacional, as Práticas e os Estilos de Liderança e o baixo engajamento dos membros em atividades eclesiais na Associação Mineira Sul da União Sudeste Brasileira da igreja Adventista do Sétimo Dia.
- D. **Métodos:**

O presente estudo é do tipo quantitativo, baseado no instrumento de pesquisa OLA (Organizational Leadership Assessment) desenvolvido por Laub (1999) que avalia a Saúde Organizacional, as Práticas e Estilos de Liderança, bem como o nível de Satisfação no Trabalho
- E. **Duração da Pesquisa:** O primeiro contato com os participantes será através de correspondência eletrônica durante o mês de Março de 2015 estabelecendo o prazo de 30 dias para o fechamento da coleta dos dados. Os dados de cada participante serão imediatamente enviados por meio eletrônico ao OLAGroup que os analisará e enviará os resultados ao pesquisador.
- F. **Descrição dos Participantes Recrutados:** Os participantes do presente estudo serão os pastores da Igreja Adventista que trabalham na Associação Mineira Sul que representarão os diversos níveis de liderança da organização a ser pesquisada
- G. **Como os Participantes serão Recrutados:** O recrutamento dos participantes será feito através de uma mensagem enviada eletronicamente para o seu e-mail convidando-o (a) para participar espontaneamente do estudo
- H. **Benefícios da Pesquisa aos Recrutados:** Não há benefícios diretos para os participantes.
- I. **Proteção do Bem Estar e Direitos Humanos dos Participantes:** Todos os participantes desta pesquisa serão adultos qualificados acima de 18 anos, os quais serão capazes de ler e entender os seus direitos definidos no Termo de Consentimento.

- J. **Confidencialidade e Proteção dos Participantes:** O anonimato dos participantes será garantido, os dados coletados serão confidenciais, e os resultados serão utilizados exclusivamente para os objetivos da pesquisa.
- K. **Riscos:** Não existem riscos.
- L. **Descrição dos Meios Utilizados para Minimizar os Riscos:** Caso o participante identifique algum risco pessoal, poderá cancelar a pesquisa.

Autorização da Associação Mineira Sul para pesquisa

Engenheiro Coelho, 14 de Janeiro de 2015

Conselho de Revisão Institucional.
Andrews University
4150 Unidade Administrativa, sala 210.
Berrien Springs, MI 49304-0355

Caro IRB,

Aprovo o estudo, intitulado "Port: Liderança servidora: Um estudo da saúde organizacional, estilos e práticas da liderança servidora da Associação Mineira Sul como possível reflexo do baixo engajamento dos membros em atividades eclesiais da igreja" de Luis Gustavo Cava de Sá e dar consentimento para o estudo a ser realizado na União Sudeste Brasileira da Igreja Adventista do Sétimo Dia / Associação Mineira Sul.

O pesquisador informou da finalidade, métodos e procedimentos do estudo como contidos no formulário de sentimento informado. Tenho a honra de dar esta carta como prova da autorização concedida para a pesquisa a ser realizada.

À disposição para maiores informações.


Leonardo Pereira Mendes
Diretor Financeiro para Associação Mineira Sul

APENDICE C

RESULTADO DO QUESTIONÁRIO OLA

ORGANIZATIONAL LEADERSHIP ASSESSMENT

Evaluation Report for:

Associação Mineira Sul

Created by
James Laub, Ed.D.
www.OLAGroup.com





Table of Contents

I	OLA Results Overview	
	Ranking and Explaining the Six Key Areas	Page 3
	Executive Summary	Page 4-5
II	Health Level	
	Detailed Results of the Six Key Areas	Page 6
	Your Expanded Organizational Health Description	Page 7
	Descriptions of all Six Organizational Health Levels	Page 8
III	Perception Match	
	Perception Match – The Six Key Areas	Page 9
	Perception Match – Organization & Leadership	Page 10
IV	Job Satisfaction	Page 11
V	Readiness for Change	Page 12-13
VI	Detailed Item Report & Summary	
	Summary - collecting the six highest and lowest items	Page 14-18
	Results by individual items	Page 19-23
VII	Creating Your Improvement Action Plan	
	A Path toward Shared Action	Page 24
	Moving toward Organizational improvement	Page 25
VIII	OLAgrouP Products & Services	Page 26



Organizational Leadership Assessment ... Results

The Organizational Leadership Assessment (OLA)

measures six characteristics of organizational and leadership practice that are critical to optimal organizational health and determine an organization's Health Level. The OLA also measures the Perception Match of the workforce and leadership concerning the organization's health. These six areas characterize organizations that provide authentic and shared leadership, empowered workers and a community of people who work effectively together to fulfill the organization's mission. The six characteristics are listed and expanded below.



In Your Organization, the Six Characteristics Ranked Highest to Lowest...

1	Provide Leadership	⇒ By envisioning the future, taking initiative and clarifying goals
2	Build Community	⇒ By building strong relationships, working collaboratively and valuing individual differences
3	Value People	⇒ By listening receptively, serving the needs of others first and trusting in people
4	Share Leadership	⇒ By creating a shared vision and sharing decision-making power, status and privilege at all levels of the organization
5	Display Authenticity	⇒ By integrity and trust, openness and accountability and a willingness to learn from others
6	Develop People	⇒ By providing opportunities for learning, modeling appropriate behavior and building up others through encouragement

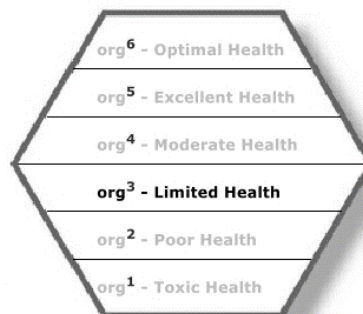
The following reports will provide you with an understanding of how your organization and leadership are perceived by those within the organization (top leadership, management, and the workforce).

EXECUTIVE SUMMARY

Your Organizational Health . . .

Health Level = org³... Limited Health

Workers experience this organization as a negatively paternalistic (parental-led) organization characterized by minimal to moderate levels of trust and trustworthiness along with an underlying uncertainty and fear. People feel that they must prove themselves and that they are only as good as their last performance. Workers are sometimes listened to but only when they speak in line with the values and priorities of the leaders. Conformity is expected while individual expression is discouraged. Leaders often take the role of critical parent while workers assume the role of the cautious child. (See expanded description on page 7)



HIGHEST KEY AREAS OF ORGANIZATIONAL HEALTH	LOWEST KEY AREAS OF ORGANIZATIONAL HEALTH
<ul style="list-style-type: none"> • Provide Leadership • Build Community 	<ul style="list-style-type: none"> • Display Authenticity • Develop People

Your Organizational Response . . .

Organization being assessed	<i>Associação Mineira Sul</i>
Unit Assessed (if applicable)	<i>Total Organization</i>
Group providing the assessment	<i>Total Organization</i>
Total number of respondents	<i>41</i>
Top Leadership respondents	<i>3</i>
Management respondents	<i>5</i>
Workforce respondents	<i>33</i>
Date of the assessment	<i>7/30/2015</i>

EXECUTIVE SUMMARY CONTINUES

EXECUTIVE SUMMARY (continued)

Your Organizational Dynamics . . .

PERCEPTION MATCH* = HIGH MATCH (Page 9)
(*between Top Leadership and Workforce)

The Top Leadership and the Workforce have a similar perception of the current health status of the organization. This suggests a high level of shared awareness and open communication.

READINESS-FOR-CHANGE (RFC) = MODERATE TO GOOD RFC (Page 13)

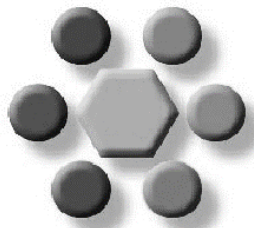
There is a moderate to good readiness-for-change within the organization. Workers and leaders possess a sufficient level of energy for pursuing change, which suggests that an ability exists to improve in the Six Key Areas of organizational health. To increase readiness-for-change, first address awareness and open communication. Improving these areas through the sharing of these OLA results and facilitating open discussion around them will enhance your readiness to move into greater organizational health.

JOB SATISFACTION = GOOD (Page 11)

Workers believe that they personally are making a contribution to the organization and that their job is important to its success. They believe that they are able to use their best gifts and abilities in their job while being creative in their work. They enjoy the work they do and believe that they personally are working at a high level of productivity.

KEY PATTERNS

- ✓ Workers perceive the Organization, as a whole, more positively than the Leadership (Page 10)
- ✓ Leaders perceive the Organization, as a whole, less positively than the Leadership (Page 10)
- ✓ Workers are looking for more responsibility and authority to do their jobs (Page 6)





Organizational Leadership Assessment ... Results

HEALTH LEVEL

This is the average score of your organization's Workforce in the Six Key Areas compared to the average score of all organizations that have completed the OLA. It is the Workforce score that determines your organization's health level.

	Toxic Health org ¹	Poor Health org ²	Limited Health org ³	Moderate Health org ⁴	Excellent Health org ⁵	Optimal Health org ⁶
Value People	[Bar spanning Toxic, Poor, and Limited Health]					
Develop People	[Bar spanning Toxic, Poor, and Limited Health]					
Build Community	[Bar spanning Toxic, Poor, and Limited Health]					
Display Authenticity	[Bar spanning Toxic, Poor, and Limited Health]					
Provide Leadership	[Bar spanning Toxic, Poor, and Limited Health]					
Share Leadership	[Bar spanning Toxic, Poor, and Limited Health]					

= Your Workforce average score
 = Average score of all organizations who have taken the OLA

KEY PATTERNS

Your organization's highest key areas of organizational health were...

- ✓ Provide Leadership
- ✓ Build Community

Your organization's lowest key areas of organizational health were...

- ✓ Display Authenticity
- ✓ Develop People

The relationship between the scores of "Provide Leadership" and "Share Leadership" indicates ...

- ✓ Workers are looking for more responsibility and authority to do their jobs



Description

Limited Organizational Health

This organization is now operating with **Limited Organizational Health** in terms of its workers, leadership and organizational culture and it exhibits these characteristics throughout most levels of operation.

The Workers: *Motivation, morale, attitude & commitment, listening, relationships vs. tasks*

Most workers sense they are valued more for what they can contribute than for who they are. When they receive training in this organization it is primarily to increase their performance and their value to the company not to develop personally. Workers are sometimes listened to but only when they speak in line with the values and priorities of the leaders. Their ideas are sometimes sought but seldom used, while the important decisions remain at the top levels of the organization. Relationships tend to be functional and the organizational tasks almost always come first. Conformity is expected while individual expression is discouraged.

The Leadership: *Power, decision-making, goals & direction*

Leadership is negatively paternalistic in style and is focused at the top levels of the organization. Leaders often take the role of critical parent while workers assume the role of the cautious child. Power is delegated for specific tasks and for specific positions within the organization. Workers provide some decision-making when it is appropriate to their position. Goals are sometimes unclear and the overall direction of the organization is often confused.

The Team: *Community, collaboration and team learning*

This is mostly an individualistic environment. Some level of cooperative work exists, but little true collaboration. Teams are utilized but often are characterized by an unproductive competitive spirit.

The Culture: *Authenticity, integrity, accountability, creativity, trust, service, communication*

Workers are unsure of where they stand and how open they can be with one another, and especially with those in leadership over them. This is an environment where limited risks are taken, failure is not allowed and creativity is encouraged only when it fits within the organization's existing guidelines. There is a minimal to moderate level of trust and trustworthiness along with an underlying uncertainty and fear. People feel that they must prove themselves and that they are only as good as their last performance. People are sometimes motivated to serve the organization but are not sure that the organization is committed to them. This is an environment that is characterized by a guarded, cautious openness.

The Outlook: *Type of workers attracted, action needed*

This is a negatively paternalistic organization that tends to foster worker compliance. The most creative workers may look elsewhere for new challenges. Change here is long-term and incremental and improvement is desired but difficult to achieve. The outlook for this organization is uncertain. Decisions need to be made to move toward more healthy organizational life. In times of organizational stress there will be a tendency to move toward a more autocratic organizational environment.



Descriptions of All Six Organizational Health Levels

Servant Leadership	org ⁶	Optimal Health	Workers experience this organization as a servant-minded organization characterized by authenticity, the valuing and developing of people, the building of community and the providing and sharing of positive leadership. These characteristics are evident throughout the entire organization. People are trusted and are trustworthy throughout the organization. They are motivated to serve the interests of each other before their own self-interest and are open to learning from each other. Leaders and workers view each other as partners working in a spirit of collaboration.
	org ⁵	Excellent Health	Workers experience this organization as a servant-oriented organization characterized by authenticity, the valuing and developing of people, the building of community and the providing and sharing of positive leadership. These characteristics are evident throughout much of the organization. People are trusted and are trustworthy. They are motivated to serve the interests of each other before their own self-interest and are open to learning from each other. Leaders and workers view each other as partners working in a spirit of collaboration.
Paternalistic Leadership	org ⁴	Moderate Health	Workers experience this organization as a positively paternalistic (parental-led) organization characterized by a moderate level of trust and trustworthiness along with occasional uncertainty and fear. Creativity is encouraged as long as it doesn't move the organization too far beyond the status quo. Risks can be taken, but failure is sometimes feared. Goals are mostly clear, though the overall direction of the organization is sometimes confused. Leaders often take the role of nurturing parent while workers assume the role of the cared-for child.
	org ³	Limited Health	Workers experience this organization as a negatively paternalistic (parental-led) organization characterized by minimal to moderate levels of trust and trustworthiness along with an underlying uncertainty and fear. People feel that they must prove themselves and that they are only as good as their last performance. Workers are sometimes listened to but only when they speak in line with the values and priorities of the leaders. Conformity is expected while individual expression is discouraged. Leaders often take the role of critical parent while workers assume the role of the cautious child.
Autocratic Leadership	org ²	Poor Health	Workers experience this organization as an autocratic-led organization characterized by low levels of trust and trustworthiness and high levels of uncertainty and fear. People lack motivation to serve the organization because they do not feel that it is their organization or their goals. Leadership is autocratic in style and is imposed from the top levels of the organization. It is an environment where risks are seldom taken, failure is often punished and creativity is discouraged. Most workers do not feel valued and often feel used by those in leadership. Change is needed but is very difficult to achieve.
	org ¹	Toxic	Workers experience this organization as a dangerous place to work ... a place characterized by dishonesty and a deep lack of integrity among its workers and leaders. Workers are devalued, used and sometimes abused. Positive leadership is missing at all levels and power is used in ways that are harmful to workers and the mission of the organization. There is almost no trust and an extremely high level of fear. This organization will find it very difficult to locate, develop and maintain healthy workers who can assist in producing positive organizational change.

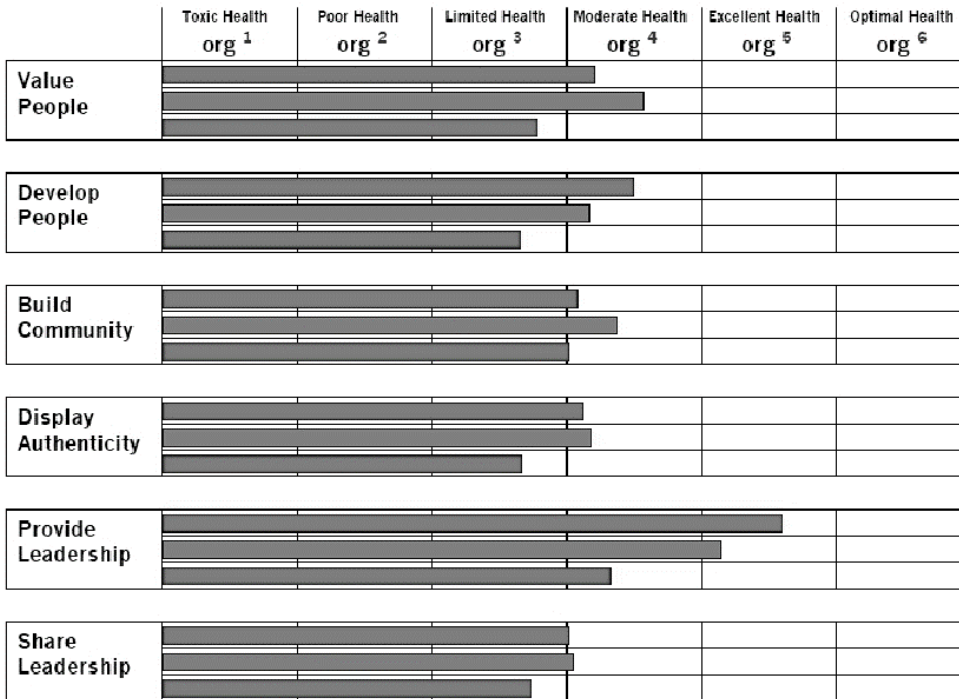


Organizational Leadership Assessment ... Results

PERCEPTION MATCH

The Six Key Areas

This is your organization's average score in the six critical areas of organizational health based on the perception of different positions within your organization (top leadership, management and workforce).



- = Top Leadership
- = Management/Supervisors
- = Workforce

The Top Leadership and the Workforce have a similar perception of the current health status of the organization. This suggests a high level of shared awareness and open communication.



PERCEPTION MATCH

Organization & Leadership

The OLA also assesses your **Organization**, as a whole, in comparison to the **Leadership** of your organization (executive leaders and managers).

This report allows you to see:

1. A contrast of how your Organization and Leadership are perceived by those in the organization
2. A look at the different perceptions that may be present between different positions within your organization (workforce, managers, top leadership)

	Toxic Health org ¹	Poor Health org ²	Limited Health org ³	Moderate Health org ⁴	Excellent Health org ⁵	Optimal Health org ⁶
Organization						

Leadership						

- = Top Leadership
- = Management/Supervisors
- = Workforce

KEY PATTERNS IN YOUR ORGANIZATION

Comparison of Organization & Leadership:

- ⌋ Workers perceive the **Organization**, as a whole, more positively than they do the **Leadership**
- ⌋ Managers perceive the **Organization**, as a whole, more positively than they do the **Leadership**
- ⌋ Top Leaders perceive the **Organization**, as a whole, less positively than they do the **Leadership**

Difference in Perception between Top Leaders and Workforce:

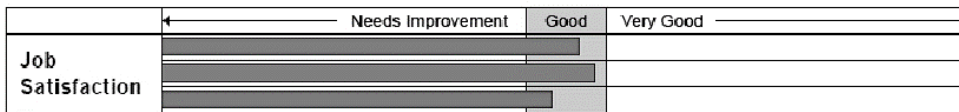
- ⌋ Workers view the **Organization** less positively than the Top Leadership does
- ⌋ Workers view the **Leadership** less positively than the Top Leadership does



Job Satisfaction

Response by Positions

This report provides you with a summary of your organization's responses to the Job Satisfaction scale within the OLA assessment. It reveals whether your workers, managers and top leadership fall within, above, or below the average of all organizations that have taken the OLA.



- = Top Leadership
- = Management/Supervisors
- = Workforce

Summary of Worker's perception:

JOB SATISFACTION = GOOD

Workers believe that they personally are making a contribution to the organization and that their job is important to its success. They believe that they are able to use their best gifts and abilities in their job while being creative in their work. They enjoy the work they do and believe that they personally are working at a high level of productivity.

The following six factors were used to assess Job Satisfaction in your organization:

- | I feel good about my contribution to the organization
- | My job is important to the success of the organization
- | I am working at a high level of productivity
- | I enjoy working in this organization
- | I am able to be creative in my job
- | I am able to use my best gifts and abilities in my job



Your organization's...

Readiness-for-Change

You can move your organization towards optimal organizational health by increasing your **Readiness-for-Change (RFC)**. Two important ways this can be enhanced are by increasing your organization's Health Level and by increasing your organization's Perception Match. These two comprise the two scales on the Readiness-for-Change graph shown on the next page of this report.

INCREASE YOUR PERCEPTION MATCH



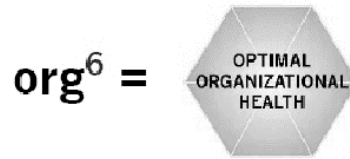
Your organization's Perception Match is determined by the closeness of perception between your leaders and the workforce regarding the presence and strength of the six Key Areas of organizational health. A low Perception Match on the RFC graph means that there is a

significant gap between the perception held by the workforce and the perception of the leaders.

You can begin to close this perception gap and increase your Perception Match through an open, facilitated discussion of your organization's OLA results.

INCREASE YOUR HEALTH LEVEL

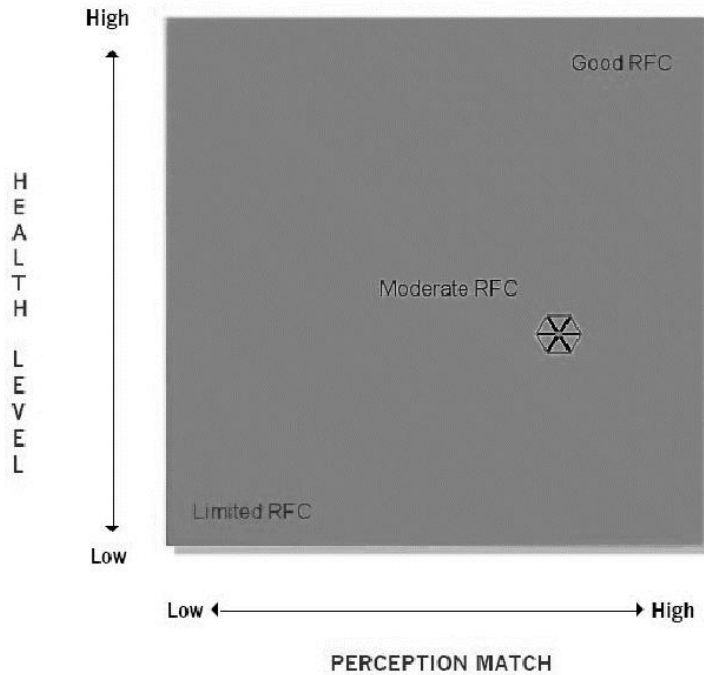
Your organization's *Health Level* is determined by the strength of the six critical characteristics of organizational health described on page 3 and measured on page 6 of this report. The higher the *Health Level* the stronger these characteristics exist in your organization.



You can increase your Health Level by improving these six key areas of organizational health within all aspects and operations of your organization.



Readiness-for-Change (RFC)



 Your Organization's Readiness-for-Change = MODERATE TO GOOD RFC

There is a moderate to good readiness-for-change within the organization. Workers and leaders possess a sufficient level of energy for pursuing change, which suggests that an ability exists to improve in the Six Key Areas of organizational health. To increase readiness-for-change, first address awareness and open communication. Improving these areas through the sharing of these OLA results and facilitating open discussion around them will enhance your readiness to move into greater organizational health.

Readiness-for-Change will start you on a path towards optimal organizational health...



**Summary Report - Highest and Lowest
...Results by Individual Items**

Workforce - Highest Six Scores		Org1	Org2	Org3	Org4	Org5	Org6
DA	I trust the leadership of this organization	████████████████████					
PL	Leaders in this organization communicate clear plans & goals for the organization	████████████████████					
VP	I am respected by those above me in the organization	████████████████████					
BC	Leaders in this organization encourage workers to work together rather than competing against each other	████████████████████					
PL	Leaders in this organization communicate a clear vision of the future of our organization	████████████████████					
PL	People in this organization are held accountable for reaching work goals	████████████████████					

Management/Supervisors - Highest Six Scores		Org1	Org2	Org3	Org4	Org5	Org6
PL	People in this organization know where this organization is headed in the future	████████████████████					
VP	I am respected by those above me in the organization	████████████████████					
PL	Leaders in this organization communicate clear plans & goals for the organization	████████████████████					
VP	People in this organization respect each other	████████████████████					
SL	In this organization, a person's work is valued more than their title	████████████████████					
DP	I receive encouragement and affirmation from those above me in the organization	████████████████████					

Top Leaders - Highest Six Scores		Org1	Org2	Org3	Org4	Org5	Org6
VP	I am respected by those above me in the organization	████████████████████					
DA	I trust the leadership of this organization	████████████████████					
PL	Leaders in this organization provide the support and resources needed to help workers meet their goals	████████████████████					
BC	Leaders in this organization encourage workers to work together rather than competing against each other	████████████████████					
SL	Leaders in this organization seek to influence others out of a positive relationship rather than from the authority of their position	████████████████████					
PL	Leaders in this organization encourage people to take risks even if they may fail	████████████████████					

VP = Values People	DP = Develops People	BC = Builds Community
DA = Displays Authenticity	PL = Provides Leadership	SL = Shares Leadership



**Summary Report - Highest and Lowest
...Results by Individual Items**

Workforce - Lowest Six Scores		Org1	Org2	Org3	Org4	Org5	Org6
DA	People in this organization are non-judgmental – they keep an open mind	██████████					
DA	Leaders in this organization are open to learning from those who are below them in the organization	██████████					
DP	Leaders in this organization use their power and authority to benefit the workers	██████████					
VP	Leaders in this organization put the needs of the workers ahead of their own needs	██████████					
DA	Leaders in this organization are open to receiving criticism & challenge from others	██████████					
SL	Leaders in this organization give workers the power to make important decisions	██████████					

Management/Supervisors - Lowest Six Scores		Org1	Org2	Org3	Org4	Org5	Org6
DP	People in this organization view conflict as an opportunity to learn & grow	██████████					
SL	Leaders in this organization allow workers to help determine where this organization is headed	██████████					
VP	Leaders in this organization put the needs of the workers ahead of their own needs	██████████					
DA	People in this organization maintain high ethical standards	██████████					
SL	Leaders in this organization give workers the power to make important decisions	██████████					
DP	Leaders in this organization provide mentor relationships in order to help people grow professionally	██████████					

Top Leaders - Lowest Six Scores		Org1	Org2	Org3	Org4	Org5	Org6
BC	People in this organization attempt to work with others more than working on their own	██████████					
DA	Leaders in this organization are open to receiving criticism & challenge from others	██████████					
SL	In this organization, a person’s work is valued more than their title	██████████					
VP	People in this organization trust each other	██████████					
DA	People in this organization are trustworthy	██████████					
VP	People in this organization are aware of the needs of others	██████████					

VP = Values People	DP = Develops People	BC = Builds Community
DA = Displays Authenticity	PL = Provides Leadership	SL = Shares Leadership



Summary Report - Highest and Lowest ...Results by Individual Items

This page is designed to contrast the Top Leader's response with that of the Workforce. If no Top Leaders completed the OLA for this organization this report page will be incomplete.

= Top Leadership
 = Workforce

This graph shows where the Top Leaders and the Workforce are in most agreement (Highest Perception Match).

Highest Perception Match Items		Org1	Org2	Org3	Org4	Org5	Org6
VP	I feel appreciated by my supervisor for what I contribute to the organization						
VP	People in this organization trust each other						
BC	Leaders in this organization work alongside the workers instead of separate from them						
SL	Leaders in this organization encourage each person in the organization to exercise leadership						
SL	Leaders in this organization do not seek after special status or the "perks" of leadership						
BC	People in this organization value differences in culture, race & ethnicity						

This graph shows where the Top Leaders and the Workforce are in least agreement (Highest Perception Match).

Lowest Perception Match Items		Org1	Org2	Org3	Org4	Org5	Org6
PL	Leaders in this organization provide the support and resources needed to help workers meet their goals						
DP	Leaders in this organization use their power and authority to benefit the workers						
VP	People in this organization are caring & compassionate towards each other						
PL	Leaders in this organization encourage people to take risks even if they may fail						
SL	In this organization, a person's work is valued more than their title						
SL	Leaders in this organization use persuasion to influence others instead of coercion or force						

VP = Values People	DP = Develops People	BC = Builds Community
DA = Displays Authenticity	PL = Provides Leadership	SL = Shares Leadership



Summary Report - Highest and Lowest ...Results by Individual Items

This page is designed to contrast the Management/Supervisor's response with that of the Workforce. If no Managers/Supervisors completed the OLA for this organization this report page will be incomplete.

= Management/Supervisors
 = Workforce

This graph shows where the Managers/Supervisors and the Workforce are in most agreement (Highest Perception Match).

Highest Perception Match Items		Org1	Org2	Org3	Org4	Org5	Org6
SL	Leaders in this organization give workers the power to make important decisions	<div style="width: 100%; height: 10px; background-color: #cccccc;"></div>	<div style="width: 100%; height: 10px; background-color: #808080;"></div>				
DP	Leaders in this organization practice the same behavior they expect from others	<div style="width: 100%; height: 10px; background-color: #cccccc;"></div>	<div style="width: 100%; height: 10px; background-color: #808080;"></div>				
DA	I trust the leadership of this organization	<div style="width: 100%; height: 10px; background-color: #cccccc;"></div>	<div style="width: 100%; height: 10px; background-color: #808080;"></div>				
SL	Leaders in this organization are humble – they do not promote themselves	<div style="width: 100%; height: 10px; background-color: #cccccc;"></div>	<div style="width: 100%; height: 10px; background-color: #808080;"></div>				
SL	Leaders in this organization do not seek after special status or the "perks" of leadership	<div style="width: 100%; height: 10px; background-color: #cccccc;"></div>	<div style="width: 100%; height: 10px; background-color: #808080;"></div>				
VP	Leaders in this organization put the needs of the workers ahead of their own needs	<div style="width: 100%; height: 10px; background-color: #cccccc;"></div>	<div style="width: 100%; height: 10px; background-color: #808080;"></div>				

This graph shows where the Managers/Supervisors and the Workforce are in least agreement (Highest Perception Match).

Lowest Perception Match Items		Org1	Org2	Org3	Org4	Org5	Org6
DP	Leaders in this organization use their power and authority to benefit the workers	<div style="width: 100%; height: 10px; background-color: #cccccc;"></div>	<div style="width: 100%; height: 10px; background-color: #808080;"></div>				
VP	People in this organization respect each other	<div style="width: 100%; height: 10px; background-color: #cccccc;"></div>	<div style="width: 100%; height: 10px; background-color: #808080;"></div>				
PL	People in this organization know where this organization is headed in the future	<div style="width: 100%; height: 10px; background-color: #cccccc;"></div>	<div style="width: 100%; height: 10px; background-color: #808080;"></div>				
SL	In this organization, a person's work is valued more than their title	<div style="width: 100%; height: 10px; background-color: #cccccc;"></div>	<div style="width: 100%; height: 10px; background-color: #808080;"></div>				
DP	I receive encouragement and affirmation from those above me in the organization	<div style="width: 100%; height: 10px; background-color: #cccccc;"></div>	<div style="width: 100%; height: 10px; background-color: #808080;"></div>				
DP	People in this organization view conflict as an opportunity to learn & grow	<div style="width: 100%; height: 10px; background-color: #cccccc;"></div>	<div style="width: 100%; height: 10px; background-color: #808080;"></div>				

VP = Values People	DP = Develops People	BC = Builds Community
DA = Displays Authenticity	PL = Provides Leadership	SL = Shares Leadership



Summary Report - Highest and Lowest ...Results by Individual Items

This page is designed to contrast the Top Leader's response with that of the Management/Supervisors. If no Top Leaders or Managers/Supervisors completed the OLA for this organization this report page will be incomplete.

- = Top Leadership
- = Management/Supervisors

This graph shows where the Top Leaders and the Managers/Supervisors are in most agreement (Highest Perception Match).

Highest Perception Match Items		Org1	Org2	Org3	Org4	Org5	Org6
DA	People in this organization demonstrate high integrity & honesty						
DP	Leaders in this organization build people up through encouragement and affirmation						
VP	I am listened to by those above me in the organization						
BC	People in this organization work well together in teams						
BC	Leaders in this organization facilitate the building of community & team						
SL	Leaders in this organization do not seek after special status or the "perks" of leadership						

This graph shows where the Top Leaders and the Managers/Supervisors are in least agreement (Highest Perception Match).

Lowest Perception Match Items		Org1	Org2	Org3	Org4	Org5	Org6
SL	In this organization, a person's work is valued more than their title						
BC	Leaders in this organization encourage workers to work together rather than competing against each other						
BC	People in this organization attempt to work with others more than working on their own						
VP	Leaders in this organization are receptive listeners						
DA	People in this organization are trustworthy						
PL	Leaders in this organization provide the support and resources needed to help workers meet their goals						

VP = Values People	DP = Develops People	BC = Builds Community
DA = Displays Authenticity	PL = Provides Leadership	SL = Shares Leadership



Detailed Report
...Results by Individual Items

Value People		Org1	Org2	Org3	Org4	Org5	Org6
1	People in this organization respect each other	██████████	██████████	██████████	██████████	██████████	
2	People in this organization accept people as they are	██████████	██████████	██████████	██████████		
3	People in this organization trust each other	██████████	██████████	██████████	██████████		
4	People in this organization are aware of the needs of others	██████████	██████████	██████████	██████████		
5	People in this organization are caring & compassionate towards each other	██████████	██████████	██████████	██████████	██████████	
6	Leaders in this organization are receptive listeners	██████████	██████████	██████████	██████████		
7	Leaders in this organization put the needs of the workers ahead of their own needs	██████████	██████████	██████████	██████████		
8	I feel appreciated by my supervisor for what I contribute to the organization	██████████	██████████	██████████	██████████	██████████	
9	I am respected by those above me in the organization	██████████	██████████	██████████	██████████	██████████	
10	I am listened to by those above me in the organization	██████████	██████████	██████████	██████████	██████████	
Develop People		Org1	Org2	Org3	Org4	Org5	Org6
11	People in this organization view conflict as an opportunity to learn & grow	██████████	██████████	██████████	██████████		
12	Leaders in this organization provide opportunities for all workers to develop to their full potential	██████████	██████████	██████████	██████████		
13	Leaders in this organization use their power and authority to benefit the workers	██████████	██████████	██████████	██████████	██████████	
14	Leaders in this organization provide mentor relationships in order to help people grow professionally	██████████	██████████	██████████	██████████		



Detailed Report
...Results by Individual Items

15	Leaders in this organization build people up through encouragement and affirmation						
16	Leaders in this organization create an environment that encourages learning						
17	Leaders in this organization lead by example by modeling appropriate behavior						
18	Leaders in this organization practice the same behavior they expect from others						
19	I receive encouragement and affirmation from those above me in the organization						
Build Community		Org1	Org2	Org3	Org4	Org5	Org6
20	People in this organization relate well to each other						
21	People in this organization know how to get along with others						
22	People in this organization work to maintain positive working relationships						
23	People in this organization work well together in teams						
24	People in this organization attempt to work with others more than working on their own						
25	People in this organization value differences in culture, race & ethnicity						
26	People in this organization allow for individuality of style and expression						
27	Leaders in this organization facilitate the building of community & team						
28	Leaders in this organization encourage workers to work together rather than competing against each other						



Detailed Report
...Results by Individual Items

29	Leaders in this organization work alongside the workers instead of separate from them						
Display Authenticity		Org1	Org2	Org3	Org4	Org5	Org6
30	People in this organization are non-judgmental – they keep an open mind						
31	People in this organization are trustworthy						
32	People in this organization demonstrate high integrity & honesty						
33	People in this organization maintain high ethical standards						
34	Leaders in this organization admit personal limitations & mistakes						
35	Leaders in this organization promote open communication and sharing of information						
36	Leaders in this organization are accountable & responsible to others						
37	Leaders in this organization are open to learning from those who are below them in the organization						
38	Leaders in this organization honestly evaluate themselves before seeking to evaluate others						
39	Leaders in this organization are open to receiving criticism & challenge from others						
40	Leaders in this organization say what they mean, and mean what they say						
41	I trust the leadership of this organization						
Provide Leadership		Org1	Org2	Org3	Org4	Org5	Org6
42	People in this organization know where this organization is headed in the future						



Detailed Report
...Results by Individual Items

43	People in this organization are clear on the key goals of the organization						
44	People in this organization are held accountable for reaching work goals						
45	Leaders in this organization communicate a clear vision of the future of our organization						
46	Leaders in this organization encourage people to take risks even if they may fail						
47	Leaders in this organization don't hesitate to provide the leadership that is needed						
48	Leaders in this organization take appropriate action when it is needed						
49	Leaders in this organization communicate clear plans & goals for the organization						
50	Leaders in this organization provide the support and resources needed to help workers meet their goals						
Share Leadership		Org1	Org2	Org3	Org4	Org5	Org6
51	People in this organization are encouraged by supervisors to share in making important decisions						
52	Leaders in this organization allow workers to help determine where this organization is headed						
53	Leaders in this organization give workers the power to make important decisions						
54	Leaders in this organization encourage each person in the organization to exercise leadership						
55	Leaders in this organization use persuasion to influence others instead of coercion or force						
56	Leaders in this organization are humble – they do not promote themselves						



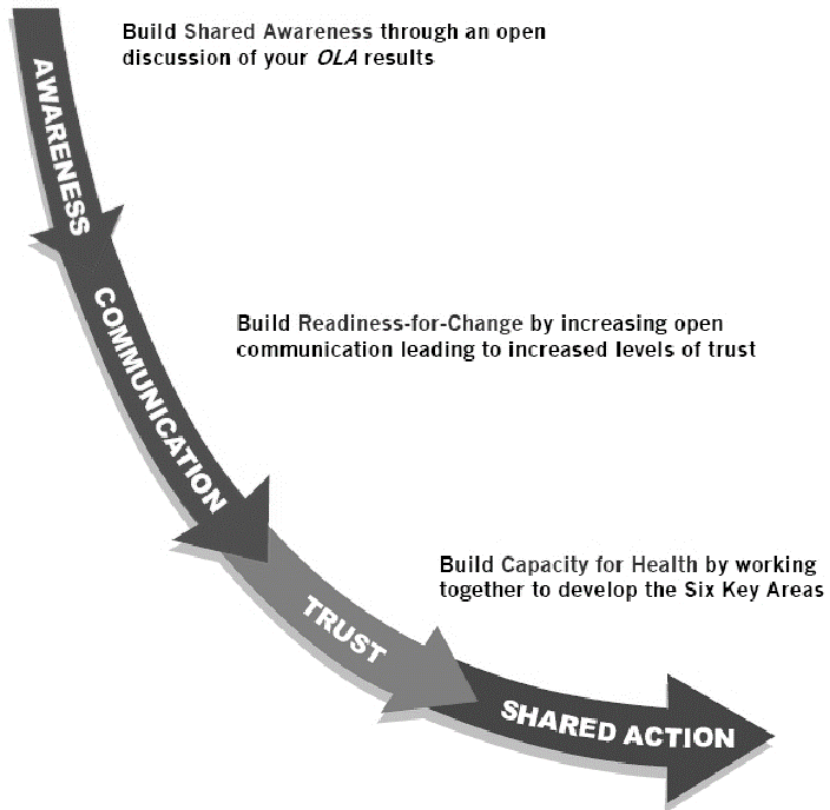
Detailed Report
...Results by Individual Items

57	Leaders in this organization seek to influence others out of a positive relationship rather than from the authority of their position						
58	Leaders in this organization do not demand special recognition for being leaders						
59	Leaders in this organization do not seek after special status or the "perks" of leadership						
60	In this organization, a person's work is valued more than their title						
Job Satisfaction		Org1	Org2	Org3	Org4	Org5	Org6
61	I am working at a high level of productivity						
62	I feel good about my contribution to the organization						
63	My job is important to the success of this organization						
64	I enjoy working in this organization						
65	I am able to be creative in my job						
66	I am able to use my best gifts and abilities in my job						

- = Top Leadership
- = Management/Supervisors
- = Workforce



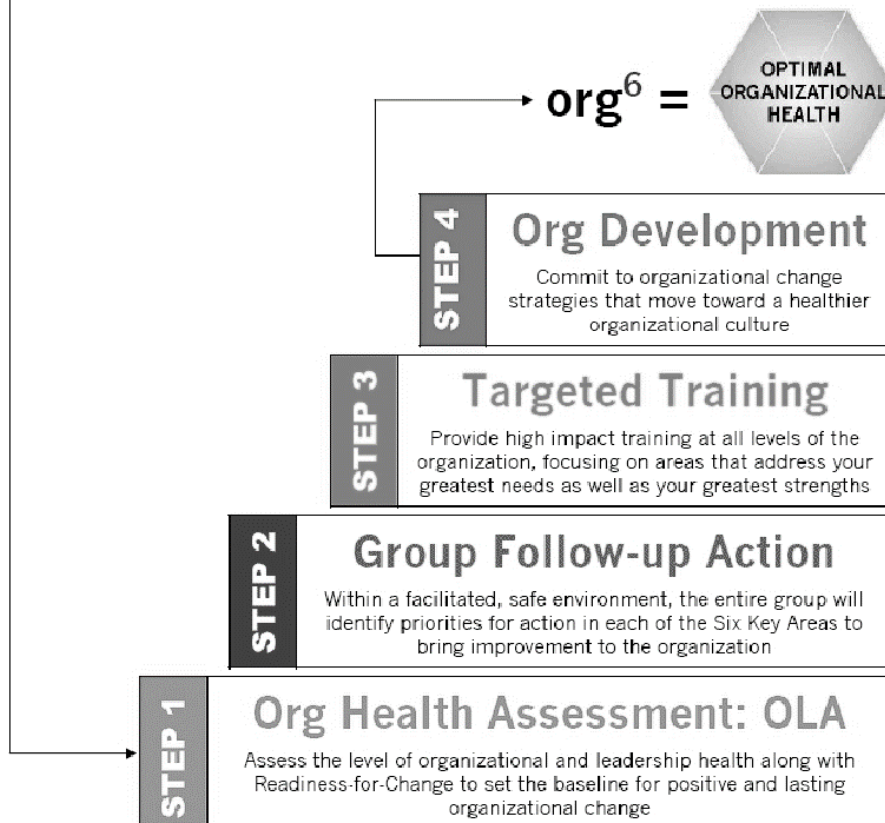
Build your organization...



...to achieve optimal organizational health



Organizational Action Plan Building Your Organizational Health



We can partner with you at all levels

For group facilitation, training and coaching, contact:

Dr. Jim Laub, OLAGroup
ola@OLAGroup.com
www.OLAGroup.com

OLAgroup – *The OLAgroup is a network of organizational coaches and trainers who are committed to helping your organization establish optimal organizational health. These OLAgroup partners are specifically trained in utilizing the OLA to assess the current health of your organization, to determine your readiness for change and to assist you in finding the best path toward positive and healthy change.*



... assess the health of your organization

OLA – the OLA is a 66 item web-delivered assessment that provides an assessment of organizational health from a values-based (servant) leadership perspective. The instrument is designed to be taken by people at all position levels of the organization (Top Leaders, Supervisors/Managers & Workforce). The report provides an organizational health level, perception match between the 3 position levels and Readiness-for-Change. The OLA takes about 15 minutes to complete and sub-group reports can be delivered along with an overall organizational analysis.



... assess the health of individual employees and leaders

OLA360 – the OLA360 is a web-based review tool that facilitates anonymous, multi-angle performance assessment of both individuals and organizations. Individuals can be reviewed from the perspective of self, manager, coworkers, customers and direct reports. These reviews provide concrete, result-based feedback and encourage open interaction and communication – driving strategies for personal and professional improvement for all employees in the organization.

OLAparters **... assess the health of individual employees and leaders**

OLAparters – if you desire to use the OLA products to help organizations to become healthier contact us to see about credentialing training in the use of the OLA instruments and process.

REFERÊNCIAS

- Alaby, J. A. (2011). Líderes devem ser filósofos? Em J. F. de Oliveira & R. M. Marinho (Orgs.), *Liderança uma questão de competência* (pp. 23-51). Rio de Janeiro, Brasil: Saraiva.
- Associação Mineira Sul da Igreja Adventista do Sétimo Dia. (2016). *Adventist church management system*. Juiz de Fora, Brasil: IATEC, Divisão Sul Americana. Retirado de <https://www.acmsnet.org>
- Bateman, T. S., & Snell, S. A. (2012). *Administração*. São Paulo, Brasil: Bookman.
- Berndt, A., & Coimbra, R. (1995). As Organizações como sistemas saudáveis. *Revista de Administração de Empresas*, 36.
- Blanchard, K. (2012). *Liderança de alto Nível: Como criar e liderar organizações de alto desempenho*. Porto Alegre, Brasil: Bookman.
- Blanchard, K., & Hodges, P. (2007). *Lidere como Jesus*. Rio de Janeiro, Brasil: Sextante.
- Brandão, J. B. (2014). *Gestão estratégica de recursos humanos*. Rio de Janeiro, Brasil: FGV Management.
- Chiavenato, I. (2014). *Comportamento organizacional a dinâmica do sucesso das organizações*. Barueri, Brasil: Editora Manole.
- Collins, J. (2001). *Empresas feitas para vencer*. São Paulo, Brasil: Campus.
- Covey, S. R. (2005). *O oitavo hábito*. Rio de Janeiro, Brasil: Campus.
- Covey, S. R. (2006). *A velocidade da confiança*. São Paulo, Brasil: Campus.
- Dantas, E. A. (2003). *A relação entre a saúde organizacional e a síndrome de burnout* (Dissertação Doutorado, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Brasil). Retirado de <http://repositorio.ufrn.br:8080/jspui/handle/123456789/17443>
- Dutra, S. S. (2005). Como liderar mudanças. Em J. F. Oliveira, & R. M. Marinho, *Liderança uma questão de competencia* (pp. 79-89). São Paulo: Editora Saraiva.

- Fernandes, M. N. (2008). *Saúde organizacional, ética e confiança: O teste de um modelo preditivo a partir da percepção dos empregados* (Dissertação de Doutorado, Universidade Federal de Uberlândia, Brasil). Retirado de http://www.webposgrad.propp.ufu.br/ppg/producao_anexos/014_DissertacaoMarilianaNunesFernandes.pdf
- General Conference of Seventh-day Adventists, Office of Archives and Statistics. (2015). *Seventh-day Adventist Yearbook 2015*. Silver Spring, MD: General Conference of Seventh-day Adventists.
- General Conference of Seventh-day Adventists, Office of Archives and Statistics. (2016). *Seventh-day Adventist Yearbook 2016*. Silver Spring, MD: General Conference of Seventh-day Adventists.
- George, B. (2009). *Liderança autêntica*. São Paulo, Brasil: Editora Gente
- Glinow, M. A., & McShane, S. L. (2014). *Comportamento organizacional. Conhecimento emergente. Realidade global*. Porto Alegre, Brasil: Editora Bookman.
- Goleman, D. (2015). *Liderança, a inteligência emocional na formação do líder de sucesso*. Rio de Janeiro, Brasil: Objetiva.
- Guimarães, G. (2012). *Liderança positiva*. Rio de Janeiro, Brasil: Editora Évora.
- Hernandez, J. D. (2007). *Impactos da percepção de saúde organizacional no bem-estar no trabalho* (dissertação Mestrado, Universidade Federal de Uberlândia, Brasil). Retirado de http://www.webposgrad.propp.ufu.br/ppg/producao_anexos/014_Dissertacao%20Juliana%20Donato%20Hernandez.pdf
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1986). *Psicologia para administradores: A teoria e as técnicas da liderança situacional*. São Paulo, Brasil: Editora Pedagógica e Universitária.
- Hunter, J. C. (2004). *O monge e o executivo*. Rio de Janeiro, Brasil: Sextante.
- Hunter, J. C. (2006). *Como se tornar um líder servidor*. Rio de Janeiro, Brasil: Sextante.
- Hybes, B. (2009). *Axiomas máximas da liderança corajosa*. São Paulo, Brasil: Vida.
- Johann, S. (2013). *Comportamento organizacional*. São Paulo, Brasil: Saraiva.
- Jounior, J. R., & Osborn, J. G. (1998). *Fundamentos de comportamento organizacional*. Porto Alegre, Brasil: Bookman Companhia Editora.
- Kouzes, J., & Posner, B. Z. (2007). *Líder - mestre: O verdadeiro líder serve aos outros e se sacrifica por eles*. Rio de Janeiro, Brasil: Elsevier.
- Laub, J. (2016). *Organizational Leadership Assessment*. Fonte: www.olagroup.com
- Lencioni, P. (2012). *A Maior de todas as vantagens*. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda.

- Lisboa, T. C. (2011). *Pessoas: A Razão de Ser da Liderança*. Em J. F. de Oliveira & R. M. Marinho (Orgs.), *Liderança uma questão de competência* (pp. 23-51). Rio de Janeiro, Brasil: Saraiva.
- Luck, H. (2012). *Liderança em gestão escolar*. Rio de Janeiro, Brasil: Editora Vozes.
- Macêdo, I. I., Rodrigues, D. F., Johan, M. E., & Cunha, N. M. (2012). *Gestão de pessoas*. Rio de Janeiro, Brasil: FGV Management.
- Marinho, R. M. (2011). *Liderança em teoria e prática*. Em J. F. Oliveira, & R. M. Marinho, *Liderança uma questão de competência* (pp. 09-22). Rio de Janeiro, Brasil: Saraiva.
- Mattos, A. M. (1980). *Organização uma visão global*. Rio de Janeiro, Brasil: Editora da Fundação Getulio Vargas.
- Maximiano, A. C. (2000). *Teoria geral da administração*. São Paulo, Brasil: Atlas.
- McShane, S. L., & Glinow, M. A. (2014). *Comportamento organizacional. Conhecimento Emergente. Realidade Global*. Porto Alegre, Brasil: Bookman.
- Nascimento, J. d., & Júnior, S. G. (2009). *Percepções de saúde e efetividade organizacionais: Construção, validação e discriminação das medidas dos construtos*. Artigo apresentado XII Seminário de Iniciação Científica, Uberlândia, Brasil. Retirado de <https://ssl4799.websiteseuro.com/swge5/seg/cd2008/PDF/IC2008-0421.PDF>
- Newstrom, J. W. (2008). *Comportamento organizacional. O comportamento humano no trabalho*. São Paulo, Brasil: McGrawHill.
- Pandya, M., & Shell, R. (2005). *Liderança duradoura*. São Paulo, Brasil: Bookman.
- Posner, B., & Kouses, J. (2013). *O desafio da liderança*. Rio de Janeiro, Brasil: Campus.
- Rego, A., & Cunha, M. P. (2011). *Liderança, a virtude esta no meio*. Lisboa, Portugal: Editora Actual.
- Ribas, A. L., & Salim, C. R. (2015). *Gestão de pessoas*. Brasília, Brasil: Alumnus.
- Robbins, S. P. (2009). *Fundamentos do comportamento organizacional*. São Paulo, Brasil: Editora Person.
- Robbins, S. P., Judge, T. A., & Sobral, F. (2010). *Comportamento organizacional*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Souza, C. (2007). *Você é o líder da sua vida*. Rio de Janeiro, Brasil: Sextante.
- Sugo, A. (2011). *Liderança uma questão de competência*. São Paulo, Brasil: Saraiva.

Terence, A. C., & Filho, E. E. (2006). *Abordagem quantitativa, qualitativa e a utilização da pesquisa-ação nos estudos organizacionais*. Documento apresentado no XXVI ENEGEP, Fortaleza, Brasil. Retirado de <https://ssl4799.websiteseuro.com/swge5/seg/cd2008/PDF/IC2008-0421.PDF>

Wheatley, M. J. (2012). *Liderança e a nova ciência*. São Paulo, Brasil: Editora Pensamento-Cultrix LTDA.