Andrews University

Digital Commons @ Andrews University

Master's Theses

Graduate Research

2019

Servant Leadership: A Study About Organizational Health, Leadership Styles and Practices in Missao Bahia Sudoeste of the Seventh-day Adventist Church and the Possible Relation Between the Ministerial Areas Low Engagement Level in the Small Groups Program

Osmar Borges Lima
Andrews University

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

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

Recommended Citation

Lima, Osmar Borges, "Servant Leadership: A Study About Organizational Health, Leadership Styles and Practices in Missao Bahia Sudoeste of the Seventh-day Adventist Church and the Possible Relation Between the Ministerial Areas Low Engagement Level in the Small Groups Program" (2019). *Master's Theses*. 126.

<https://dx.doi.org/10.32597/theses/126>

<https://digitalcommons.andrews.edu/theses/126>

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 ABOUT ORGANIZATIONAL HEALTH,
LEADERSHIP STYLES AND PRACTICES IN MISSÃO BAHIA SUDOESTE
OF THE SEVENTH-DAY ADVENTIST CHURCH AND THE POSSIBLE
RELATION BETWEEN THE MINISTERRIAL ÁREA'S LOW
ENGAGEMENT LEVEL IN THE SMALL GROUP'S
PROGRAM

by

Osmar Borges Lima

Chair: Eliseu Nevil Menegusso

ABSTRACT OF GRADUATE STUDENT RESEARCH

Thesis

Andrews University

School of Education

Title: SERVANT LEADERSHIP: A STUDY ABOUT ORGANIZATIONAL HEALTH, LEADERSHIP STYLES AND PRACTICES IN MISSÃO BAHIA SUDOESTE OF THE SEVENTH-DAY ADVENTIST CHURCH AND THE POSSIBLE RELATION BETWEEN THE MINISTERIAL ÁREA'S LOW ENGAGEMENT LEVEL IN THE SMALL GROUP'S PROGRAM

Name of researcher: Osmar Borges Lima

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

Date completed: July 2016

Problem

Due to the low engagement of the pastors of Missão Bahia Sudoeste (MBSO) in the Small Groups program as compared to other field within the União Leste Brasileira (ULB) it was decided to investigate the organizational health, the leadership practices and styles, as well as the job satisfaction on the part of the MBSO's pastors.

Method

The study was conducted among 52 pastors who represented the three levels of leadership designated by the OLA research instrument (Top Leadership, Management and Work Force) which analyses the perception of the participants six key areas of

leadership, as well as six levels of organizational health, as well as the Work Force job satisfaction.

Results

The research showed that the participants perceived the organizational health of MBSO as Limited, the leadership style as Paternalistic Negative, whereas the Work Force considered the Job Satisfaction as Good. It was also detected that both the Top Leadership and Management pastors perceived the Organizational Health as Moderate and the Leadership Style as Paternalistic Positive.

Conclusion

As a result one can conclude that MBSO has two main challenges: implement mechanisms that contribute to the Community Building, thus elevating the level of Organizational Health towards moderate, excellent and optimal health, and develop the Impaired Leadership style towards Paternalistic Positive till Servant Leadership. Regarding Job Satisfaction, even though considered Good, MBSO should aim at Very Good level. With the strengthening of these areas the organization will be better able to engage more members of the ministerial area in the relational structure of the Small Groups.

RESUMO

LIDERANÇA SERVIDORA: UM ESTUDO DA SAÚDE ORGANIZACIONAL, DOS ESTILOS E PRÁTICAS DE LIDERANÇA NA MISSÃO BAHIA SUDOESTE DA IGREJA ADVENTISTA DO SÉTIMO DIA E SUA POSSÍVEL RELAÇÃO COM O BAIXO NÍVEL DE ENGAJAMENTO DOS PASTORES NA ESTRUTURA DE PEQUENOS GRUPOS.

por

Osmar Borges Lima

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 DE LIDERANÇA NA MISSÃO BAHIA SUDOESTE DA IGREJA ADVENTISTA DO SÉTIMO DIA E SUA POSSÍVEL RELAÇÃO COM O BAIXO NÍVEL DE ENGAJAMENTO DA ÁREA MINISTERIAL NA ESTRUTURA DE PEQUENOS GRUPOS.

Nome do pesquisador: Osmar Borges Lima

Nome e titulação do orientador: Eliseu Nevil Menegusso, Ed.D.

Data de conclusão: Julho de 2016

Problema

Devido ao Baixo índice de engajamento dos pastores da Missão Bahia Sudoeste (MBSO) na estrutura de Pequenos Grupos em relação aos demais campos da União Leste Brasileira (ULB), 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 MBSO.

Método

O estudo foi realizado entre os 52 pastores que representam os três níveis de liderança descritos como Alta Liderança, Gerência e Força de Trabalho segundo o critério do instrumento de pesquisa 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.

Resultados

O estudo revelou que os participantes perceberam a saúde organizacional da MBSO 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 tanto os pastores da Alta Liderança, como os da Gerência percebem a saúde organizacional como moderada e o estilo de liderança como paternalista positivo.

Conclusão Geral

Como resultado da pesquisa pode-se concluir que a MBSO tem dois principais desafios: Implementar mecanismos que contribuam para a Construção de Comunidade, elevando assim, o nível de Saúde Organizacional em direção aos índices de saúde moderada, ótima e excelente, e desenvolver o estilo de Liderança Compartilhada avançando de paternalista positivo para liderança servidora. Quanto à satisfação no trabalho, embora considerada como boa, haveria também espaço de crescimento em direção a muito bom. Com o fortalecimento destas área a organização terá maiores

condições para engajar uma maior quantidade dos membros da área ministerial na estrutura relacional dos Pequenos Grupos.

Andrews University

School of Education

SERVANT LEADERSHIP: A STUDY ABOUT ORGANIZATIONAL HEALTH,
LEADERSHIP STYLES AND PRACTICES IN MISSÃO BAHIA SUDOESTE
OF THE SEVENTH-DAY ADVENTIST CHURCH AND THE POSSIBLE
RELATION BETWEEN THE MINISTERIAL ÁREA'S LOW
ENGAGEMENT LEVEL IN THE SMALL GROUP'S
PROGRAM

A Thesis

Presented in Partial Fulfillment

Of the Requirements for the Degree

Master of Arts

by

Osmar Borges Lima

2016

©Copyright by Osmar Borges Lima 2016
All Rights Reserved

SERVANT LEADERSHIP: A STUDY ABOUT ORGANIZATIONAL HEALTH,
LEADERSHIP STYLES AND PRACTICES IN MISSÃO BAHIA SUDOESTE
OF THE SEVENTH-DAY ADVENTIST CHURCH AND THE POSSIBLE
RELATION BETWEEN THE MINISTERIAL ÁREA'S LOW
ENGAGEMENT LEVEL IN THE SMALL GROUP'S
PROGRAM

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

by

Osmar Borges Lima

APPROVAL BY THE COMMITTEE:

Eliseu Nevil Menegusso, Ed.D., Chair

Gustavo Gregorutti, Ph.D.

Josmar Sionti Arrais de Matos, Ph.D.

Date approved

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS.....	vi
LISTA DE TABELAS	vii
LISTA DE ABREVIACÕES.....	ix
AGRADECIMENTOS	x
Capítulos	
1. INTRODUÇÃO.....	1
Contexto do Estudo	2
Definição do Problema.....	3
Questões de Pesquisa	3
Proposito do Estudo	3
Importância e Significado do Estudo	4
Metodologia	4
Definição dos Termo	4
Delimitações do Estudo.....	7
Organização do Estudo.....	7
2. REVISÃO DE LITERATURA	9
Introdução.....	9
Conceitos de Liderança	9
Estilos de Liderança	12
Liderança Autocrática	12
Liderança Democrática	13
Liderança Liberal	13
Liderança Paternalista	13
Teorias de Liderança	14
Teoria dos Traços.....	14
Teorias Transacionais.....	15
Teoria Comportamental	16
Grid Gerencial.....	17
Teorias Contingenciais	18
Teoria Transformacional.....	19
Teoria da Liderança Servidora	20
Conceitos de Organização.....	22

Comportamento Organizacional	23
Saúde Organizacional.....	24
Valorização de Pessoas	25
Desenvolvimento de Pessoas	26
Construção de Comunidade	27
Provisão de Autenticidade.....	29
Provisão de Liderança.....	30
Liderança Compartilhada	31
Satisfação no Trabalho	32
Resumo do Capítulo.....	33
 3. MÉTODOLOGIA	 34
Introdução.....	34
Tipo de Pesquisa.....	34
Instrumento de Pesquisa.....	35
População	36
Coleta de Dados	36
Análise de Dados.....	37
Institutional Review Board.....	37
Resumo do Capítulo.....	37
 4. RESULTADO DA PESQUISA	 38
Introdução.....	38
Análise de Dados.....	39
Análise do Nível de Saúde Organizacional	40
Análise das Seis Áreas-Chave de Saúde Organizacional.....	42
Análise do Índice de Liderança	50
Análise do Índice de Satisfação no Trabalho	51
Análise do Índice de Organização Geral.....	54
Resumo do Capítulo	55
 5. CONCLUSÕES.....	 56
Introdução.....	56
Resumo do Estudo.....	56
Descobertas	57
Perguntas e Respostas da Pesquisa.....	58
Questão 1.....	58
Questão 2.....	59
Questão 3.....	60
Conclusões	61
Recomendações	62
Sugestões para Estudos Futuros	63

Apêndices

A . RELATÓRIO DE PEQUENOS GRUPOS ULB 4º TRIMESTRE 2014.....	64
B. CARTA DO COMITÊ DE ÉTICA DA ANDREWS	66
C. RELATÓRIO DE LIDERANÇA ORGANIZACIONAL (OLA)	68
REFERÊNCIAS.....	95

LISTA DE FIGURAS

1. O Grid Gerencial.....	18
2. Níveis de Saúde Organizacional da MBSO.....	41
3. Nível de Saúde Organizacional das Áreas-Chave Conforme Analisada na Pesquisa Aplicada na MBSO Comparadao com o Escore de Outras Organizações.....	44
4. Nível de Saúde Organizacional das Áreas-Chave da MBSO por Categoria	46
5. Comparativo de Percepção dos Participantes entre a Organização e a Liderança Considerando as Três Categorias.....	50
6. Escala de Satisfação no Trabalho da MBSO por Categoria	52

LISTA DE TABELA

1. Nível de Saúde Organizacional Proposto pelo OLAGroup	39
2. População e Respondentes	40
3. População e Respondentes por Categoria	40
4. Índice e Nível de Saúde Organizacional da MBSO	41
5. Índice e Nível de Saúde Organizacional da MBSO por Categoria.....	42
6. Índices Decrescentes de Saúde Organizacional da MBSO por Área-Chave	43
7. Índices de Saúde Organizacional da MBSO por Área-Chave e por Categoria	45
8. Maiores Índices das Área-Chave de Saúde Organizacional da MBSO	47
9. Menores Índices das Área-Chave de Saúde Organizacional da MBSO	47
10. Maiores Índices das Área-Chave de Saúde Organizacional da MBSO por Categoria	48
11. Menores Índices das Área-Chave de Saúde Organizacional da MBSO por Categoria	49
12. Comparativo da Percepção dos Participantes Sobre Organização e Liderança.....	49
13. Estilos de Liderança e os Níveis de Saúde Organizacional	50
14. Índice e Estilo de Liderança da MBSO	51
15. Índice e Estilo de Liderança por Categoria.....	51
16. Índice de Satisfação no Trabalho	53
17. Índice de Satisfação no Trabalho na MBSO por Categoria.....	53

18. Índice de Organização Geral da MBSO	54
19. Índice de Organização Geral da MBSO por Categoria.....	55

LISTA DE ABREVIAC

IASD	Igreja Adventista do Sétimo Dia
MBS	Missão Bahia Sudoeste
OLA	Organizacional Leadership Assessment
ULB	Uno Leste Brasileira

AGRADECIMENTOS

A Deus pela força de propósito que me fez prosseguir na conclusão deste trabalho e pela saúde que me preservou.

A União Leste Brasileira (ULB) pela indicação e apoio financeiro sem os quais este objetivo não seria alcançado.

Aos colegas do Grupo de Estudo *Conexão Leste*: Weber Thomas, Marcos Militão, Carlos Campitelli, Murilo Andrade, Urbano Pereira e Herbert Cleber, que não pouparam esforços para me manter motivado.

Aos meus Orientadores: Eliseu Menegusso e Josmar Arrais, pela amizade e disposição em colaborar para uma boa execução desta tarefa.

A minha amada esposa Maria Ilda Alves Lima, pela paciência e compreensão em se privar de minha presença em boa parte do tempo, assim como meus filhos: Osmar Filho e Islane que sempre demonstraram sua satisfação em meu crescimento.

A todos estes meu muito obrigado!

CAPÍTULO 1

INTRODUÇÃO

Dentre muitos outros conceitos de liderança, entendê-la como um processo para o desenvolvimento de pessoas tem sido um dos seus mais fortes apelos. Neto (2006) afirma que liberação de potencial humano é possível quando se muda o foco do líder para o liderado, isto é liderança como um processo fundamental. Uma das partes importantes neste processo é ter a atenção dispensada aos liderados, o que possibilita seu desenvolvimento, com maior qualidade, nas atividades propostas. Guedes (2007) também observou que:

Os colaboradores realizam mais com menos, oferecendo espaço a criatividade, já que há um clima de satisfação, de participação e um sentimento de pertencer a um grupo especial. Também há acompanhamento contínuo e possibilidades de garantir a condição do cuidado em todos os momentos do seu colaborador para que ele retribua esta relação afetuosa (p. 5).

O estar envolvido neste processo, seja liderando ou como liderado nos faz crescer. Um fator importante para este crescimento está diretamente ligado com o nível de satisfação na realização do ato de servir. Segundo Marinho (2009), ter a satisfação do outro como sua satisfação pessoal é a mais clara identificação do líder. É o reconhecer o seu crescimento no crescimento dos seus liderados o que lhe proporciona bem estar.

Não podemos esquecer no entanto que muito mais fácil é o caminho do autoritarismo através do qual podemos delegar tarefas sem nos arriscarmos no difícil caminho dos relacionamentos. Em seu livro Geneen in Covey (2002, p. 217) escreveu

que: “A maioria dos executivos de primeiro escalão gradualmente assume um papel sem se aperceber desse processo. Sutilmente, eles mudam, (pois) ser autoritário é mais fácil e consome menos tempo.” Esta aparente economia de tempo pode prejudicar e muito o desenvolvimento de uma liderança de sucesso.

Contexto do Estudo

A Missão Bahia Sudoeste (MBSO) é uma instituição da Igreja Adventista do Sétimo Dia (IASD) que existe há mais de sete anos e hoje detém a menor média de envolvimento de pastores na estrutura de Pequenos Grupos na ULB, segundo relatório da ULB 4º trimestre 2014. Isto pode ser observado quando se faz a comparação do número de membros em relação ao número de Pequenos Grupos e outro dado importante é o número de pastores que estão realizando pequenos grupos protótipos, informação contemplada no mesmo relatório (ver Apêndice A). Comentários de alguns membros da população de pastores em reuniões e concílios demonstram um certo nível de insatisfação com o método ou forma da implementação da estrutura de Pequenos Grupos na MBSO. Alguns questionamentos: Seria a falta de base cognitiva um entrave para a uma clara visão da equipe? Ou talvez um baixo nível de confiança uma barreira para consolidação desta estrutura relacional? A relação hierárquica em alguns níveis da organização tem se mostrado danosa a líderes e liderados? Será que a atenção administrativa está mais voltada para tarefas e resultados que para pessoas e relacionamentos?

Segundo Passos e Ceballos (2005) hoje a maior riqueza que pode ser produzida é criar uma comunidade onde os relacionamentos possam crescer. A promoção de um ambiente de confiança será uma das medidas mais assertivas da organização com vistas ao seu crescimento uma vez que, segundo Bennis (2006), existem quatro coisas que

contribuem para a identificação das melhores lideranças: direção e significado; confiança; busca pelos resultados e otimismo.

Definição do Problema

O baixo nível de envolvimento dos pastores na estrutura de Pequenos Grupos, e de uma rede de relacionamentos (Ver Apêndice A), poderia estar relacionado com a forma e práticas adotadas pela equipe administrativa observada na apresentação de relatórios e planos que não enfatizem tal ação como fundamental para o sucesso da organização.

Questões da Pesquisa

Por tratar-se de uma organização na qual o envolvimento dos pastores no programa dos Pequenos Grupos não apresenta um nível satisfatório, e supondo que o grau desse envolvimento possa refletir os processos de liderança e a saúde organizacional, algumas perguntas de pesquisa podem ser levantadas:

1. Qual o nível de saúde organizacional da MBSO?
2. Quais as práticas e estilos de liderança da MBSO que receberam as maiores e menores pontuações?
3. Qual o nível de satisfação no trabalho dos colaboradores da MBSO?

Propósito do Estudo

O presente estudo tem por objetivo fornecer dados que revelarão o nível de Saúde Organizacional, as Práticas e o Estilo de Liderança na MBSO, possibilitando também definir o nível de satisfação no trabalho dos respondentes. A ideia foi analisar como o estilo de liderança na MBSO está relacionado com a liderança servidora na percepção dos

pastores da MBSO. A percepção da leitura da realidade como vista por este grupo certamente foi muito relevante.

Importância e Significado do Estudo

O estudo acerca da saúde e estilo de liderança desta instituição não será importante somente para o atual alvo de investigação, quanto para instituições similares em outras regiões geográficas. Com a identificação de possíveis barreiras relacionais a equipe da MBSO poderá corrigir a rota na criação de um ministério em rede tendo por base comunidades relacionais.

Metodologia

A pesquisa é quantitativa, cujo método é prático e objetivo (Gunther, 2006), utilizando o instrumento *Organizational Leadership Assessment (OLA)*. Este instrumento desenvolvido por Laub (1999) mede a Saúde Organizacional, as Práticas e Estilos de Liderança, bem como a Satisfação no Trabalho. O Instrumento OLA será aplicado OnLine a uma população de 52 pastores da MBSO, sendo 41 deles responsáveis por distritos de igrejas, oito departamentais, um que atua como capelão e três pastores que são administradores da MBSO.

Definições de Termos

Um trabalho de pesquisa científica pode envolver termos que não são familiares aos seus leitores por esta razão o pesquisador apresenta a seguinte lista:

ÁREAS-CHAVE: São as seis áreas que analisam a Saúde Organizacional através do instrumento *OLA*. São elas: Valorização de Pessoas, Desenvolvimento de Pessoas,

Construção de Comunidade, Demonstração de Autenticidade, Provisão de Liderança e Liderança Compartilhada.

MISSÃO BAHIA SUDOESTE (MBSO): Instituição da IASD.

que compreende uma associação de 28 mil membros que se reúnem em 380 congregações distribuídas em 41 distritos pastorais, abrangendo cerca de 40 municípios, em um raio de 1.200 Km na região sudoeste da Bahia com sede em Vitória da Conquista.

CAMPO: Território da MBSO.

CAMPOS: Territórios da IASD constituídos por vários distritos pastorais e estes são formados por diversas igrejas.

DEPARTAMENTAIS: São pastores que atuam como promotores de diversas áreas de trabalho na MBSO, dentre os quais estão: o departamento de jovens, de família, de educação, de publicação e de comunicação.

DISTRITOS PASTORAIS: Micro regiões da MBSO, as quais possuem um determinado número de igrejas, administradas por pastores.

IGREJA ADVENTISTA DO SÉTIMO DIA (IASD): É uma igreja Cristã mundial fundada em 1863, nos Estados Unidos da América do Norte e que está presente na região Sudoeste da Bahia há mais de 80 anos.

LIDERANÇA SERVIDORA: Principal estilo de liderança a ser analisado nesta pesquisa.

Os termos Liderança Servidora passaram a ser usados depois que Greenleaf (1977) publicou o ensaio *O Servidor como Líder*. A grande e atrativa novidade nesta prática de liderança é que ela deve ser exercida com foco no servo e não na organização (Irving, 2005).

ORGANIZATIONAL LEADERSHIP ASSESSMENT (OLA): Avaliação de Liderança

Organizacional, instrumento desenvolvido por Jim Laub para avaliar a saúde organizacional. Laub (1999) desenvolveu o instrumento de pesquisa *OLA* para medir o nível de liderança servidora em uma organização. A pesquisa contém 60 itens, com base em seis construções específicas: (a) valorização de pessoas, (b) desenvolvimento de pessoas, (c) construção de comunidades, (d) demonstração de autenticidade, (e) provisão de liderança, e (f) liderança compartilhada.

PASTORES: Termo usado para se referir aos ministros evangélicos que atuam nas quatro categorias da MBSO (administradores, departamentais, distritais e capelães).

PEQUENOS GRUPOS: Nome dado a estrutura utilizada pela IASD para o desenvolvimento da vida em comunidade na descentralização da vida social da igreja, fazendo-a girar em torno de pequenas células nos lares de seus membros e não somente em seu templo. Em geral estes grupos se reúnem uma vez por semana em um mesmo local, lugar e horário.

SATISFAÇÃO NO TRABALHO: Segundo Spector (2005), é uma variável de atitude que mostra como as pessoas se sentem em relação ao trabalho que têm, seja no todo, seja em relação a alguns de seus aspectos. Parte das análises verificadas pelo instrumento *OLA*. Esta expressão será muito frequente nesta pesquisa, pois se trata de parte da essência do trabalho.

SAÚDE ORGANIZACIONAL: Diria respeito à capacidade de a organização desenvolver altos níveis de adaptabilidade e flexibilidade às demandas externas, quando necessário, e ainda promover alto grau de integração entre os empregados e suas equipes de trabalho (Gomide, Moura, Cunha, & Sousa, 1999). Definida através do instrumento *OLA* a partir

da análise das seis áreas-chave da saúde de uma organização.

UNIÃO LESTE BRASILEIRA DA IASD (ULB): Instituição da IASD, com sede em Lauro de Freitas-BA, que atende as associações e missões situadas nos estados da Bahia e de Sergipe.

Delimitações do Estudo

O estudo será realizado no território da MBSO, o qual compreende uma área geográfica que envolve os municípios localizados no sudoeste da Bahia, abrangendo desde a cidade de Itapetinga até Luís Eduardo Magalhães. Os pastores da MBSO constituem a população da pesquisa, incluindo aspirantes, ordenados, distritais, capelães, departamentais e administradores. Trata-se de todo grupo de pastores, independente do seu tempo de serviço ou de chegada ao campo. Não estão inclusos os pastores jubilados que moram na região. A coleta de dados acontecerá em um período aproximado de 45 dias.

Organização do Estudo

Esta pesquisa é composta por cinco capítulos distribuídos da seguinte forma:

O Capítulo 1 apresentará uma introdução com um contexto amplo da realidade em estudo. Contendo também a declaração do problema, uma descrição do propósito e as questões da pesquisa que direcionam a busca dos resultados. A seguir temos a importância e significado, a metodologia, a definição de termos, as limitações e delimitação do estudo.

O Capítulo 2 trará a revisão de literatura coerente como assunto em estudo e suas respectivas questões, apresentando conceitos de liderança e as principais teorias de

liderança, com ênfase especial na liderança servidora. Aqui analisaremos também as seis áreas de saúde organizacional destacando a satisfação no trabalho.

O Capítulo 3 demonstrará a metodologia utilizada neste estudo, tipo de pesquisa e sua população, os procedimentos e a análise de dados.

O Capítulo 4 apresentará os resultados da pesquisa com ilustrações e tabelas que descreverão os dados da pesquisa de forma mais didática.

No Capítulo 5 constarão as conclusões do estudo em concordância com os resultados coletados. Por fim a apresentação de recomendações práticas e propostas para estudos futuros.

CAPÍTULO 2

REVISÃO DE LITERATURA

Introdução

Os períodos da história humana neste planeta foram marcados por grandes acontecimentos, mas, o maior destaque é reservado aos líderes, personagens que marcaram suas épocas por fracassos ou conquistas. Segundo Bass in Marinho (2009):

Já no antigo Egito, hierógrafos datados de milênios antes de Cristo descreviam as relações entre líderes e liderados. De fato, alguns textos de instrução popular, de 2300 a. C., mencionam as três qualidades essenciais atribuídas aos faraós: autoridade, percepção e justiça. Na filosofia grega, a República, de Platão, descreve os requisitos essenciais para um líder ideal no Estado ideal, e Aristóteles se referiu à falta de virtude dos candidatos a líderes políticos de seu tempo, conforme registrado em sua famosa obra Política (p. 3).

As pessoas parecem sempre estar dispostas a seguir um líder de visão e Kouzes e Posner (2008, p.16), afirma que “uma pessoa sozinha, sem seguidores, não é um líder, e as pessoas não a seguirão enquanto não compartilharem da mesma visão. Os líderes não podem obrigar ao engajamento, mas apenas inspirá-lo”. Bennis (2006) apresenta a liderança como a pratica que se utiliza da influencia para levar as pessoas a alcançar seus resultados define, admitindo que pode acontecer independente se o líder está na função ou não.

Conceitos de Liderança

São muitas as definições de liderança como demonstrado nesta fase do trabalho.

O conceito de equipes foi criado na década de 1980 como uma maneira mais efetiva de organizar, aumentar a democracia no local de trabalho, ou envolver os funcionários nas tomadas de decisões por estarem mais próximos da realização das tarefas é o que diz Quinn, Faerman, Thompson, Mcgrath, e St. Clair (2012) “Tem sido escrito mais sobre o assunto nos últimos cinquenta anos do que em todo tempo que já se escreveu sobre o assunto anteriormente” (Yemer, 2009, p. 30). Para Marinho (2009), 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.

Hunter (2004, p.25) a define como a “habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando a atingir aos objetivos identificados como sendo ao bem comum. Segundo Neto (2006), liderança pode ser entendida como um processo que com vistas no potencial humano para a auto realização, mudando o foco do líder para o liderado. Kouzes e Posner (2008) argumentam que hoje a liderança não tem a ver com poder ou autoridade organizacional, nem com fama ou fortuna, o nome da família, com ser diretor geral, presidente, general ou primeiro-ministro. Na visão de Colenci, Neto, e Reis (1999), com a mudança nas formas de controle, em decorrência da horizontalização das estruturas organizacionais, as equipes de trabalho mostram-se como uma alternativa condizente com este novo contexto, onde as pessoas inseridas nesta nova realidade passam a exercer a sua própria função de controle. Charan (2009, p. 33) define que “liderança é muito mais do que pensar alto ou conversar informalmente com os investidores e com os legisladores, embora isso seja parte do trabalho.” A intervenção do homem mostra-se indispensável ao contexto das organizações. Outras atividades foram

agrupadas na formação das equipes, entre elas funções gerenciais e operacionais do trabalho.

Para Chiavenato (2005, p. 100) 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. Segundo Robbins (2009, p. 304) “liderança é a capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance de objetivos. Na visão de Kouzes e Posner (2003) liderança é um diálogo e não um monólogo. O líder como objetivo engajamento e partilha de sua visão.

Para Hersey e Blanchard (1986) a liderança é o processo de exercer influência sobre um indivíduo ou um grupo, nos esforços pra a realização de um objetivo, em determinada situação. Segundo Wooten e James (2008, p. 353): “liderança de crise exige uma integração de habilidades, capacidades e traços que permitem o líder planejar, responder, e aprender dos eventos ao estar sob o escrutínio público.” Esta percepção é um dos fatores críticos do sucesso ou não das organizações nestes quesitos (Brandão, 2014). Na visão de Greenleaf (1977, pg. 43), “uma instituição começa a caminhar no sentido de se tornar uma que constrói pessoas com liderança que tem um contexto firmemente estabelecido de *pessoas primeiro*”. Para 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. Cortella (2007) assegura que liderança não tem a ver com dom, mas com virtude. Bass (1990) destaca que líder é aquele que promove a interação entre duas ou mais pessoas de uma equipe e Maximiano (2000) a define como a realização de metas por meio da direção de colaboradores.

Estilos de Liderança

Os caminhos buscados pelos líderes com o propósito de alcançar os objetivos propostos, como apresenta, 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). Segundo Maximiano (1990), a liderança pode ser exercida nos seguintes estilos: Autocrático, Democrático e Liberal. Acrescenta que esses estilos se caracterizam por duas disfunções: tirania e demagogia.

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. Laub (1999) considera em seu instrumento de pesquisa *OLA* os estilos Autocrático, Paternalista e Liderança Servidora. “Líderes que possuem muitos estilos conseguem uma melhor... líderes que dominam quatro ou mais estilos conseguem melhor clima organizacional e melhor desempenho empresarial” (Goleman, 2015, p. 44).

Liderança Autocrática

Em seu livro *Geneen in Covey* (2002, p. 217) escreveu que: “A maioria dos executivos de primeiro escalão gradualmente assumem um papel sem se perceber desse processo. Sutilmente, eles mudam, pois, ser autoritário é mais fácil e consome menos tempo.” As atividades em grupo são desestimuladas e as decisões são arbitrárias e autoritárias. O poder se concentra no líder. Desta forma, ele se torna centralizador porque procura definir os objetivos de seus subordinados, escolhe o método de trabalho e não deixa que os liderados participem das tomadas de decisão (Garcia, 2012). O foco são nas atividades de grupos que são por sua vez altamente estruturadas, a supervisão não é

aberta e mesmo assim, se espera que os funcionários contribuam com suas opiniões na busca de resultados.

Liderança Democrática

Ao contrário do que foi apresentado no estilo autocrático, na liderança democrática o estilo se demonstra a partir da divisão de poder de decisão entre o líder e os liderados, ficando a posição da maioria como base de decisão (Marinho, 2009). São os membros quem fornecem a maioria dos alvos e metas e os líderes oferecem estrutura.

Liderança Liberal

Também conhecido no meio acadêmico como, estilo *Laissez-faire*, Onde “O líder é o primeiro entre os iguais” (Alaby, 2011, p. 31), ficam a cargo dos liderados tanto a iniciativa quanto a decisão e a responsabilidade diante do que está sendo proposto (Marinho, 2009). Não há comando, autoridade, ele oferece o mínimo de direção e o máximo de liberdade (Alaby, 2011). Maximiano (2000, p. 344) comenta que o líder liberal é aquele que “transfere sua autoridade para os liderados, conferindo-lhes o poder de tomar decisões.”

Liderança Paternalista

Segundo Cavagnoli (2012), o estilo paternalista é semelhante ao estilo autocrático, mas, o paternalista é mais sensível às necessidades dos colaboradores. Para Antônio (2013), a diferença entre o autocrático e o paternalista é que o autocrático mantém o grupo dependente através da dominação, já o paternalista consegue isto através da superproteção. Este estilo de liderança é considerado por Laub (1999) em seu instrumento de pesquisa *OLA*. Para ele o estilo Paternalista pode ser negativo ou positivo.

O líder positivamente paternalista é o que está mais próximo da liderança servidora.

Teorias de Liderança

Nesta fase do trabalho o foco é a apresentação das mais conhecidas teorias. Não será uma tarefa fácil, pois, várias as teorias de liderança e caracterizam as diferentes escolas de pensamento sobre o tema ao longo da história (Marinho, 2009).

Dierendonck (2011), apresenta a seguinte lista: Liderança Transformacional, Liderança Autêntica, Liderança Ética, Liderança Nível 5, Liderança Capacitadora, Liderança Espiritual e Liderança da Abnegação. Neste capítulo, serão apresentadas as principais teorias de liderança.

Outra lista mencionada por vários autores é composta da seguinte forma: Teoria de Maquiavel, Teoria dos Traços, Behaviorismo e Estilos de Liderança, Teorias Situacionais ou Contingenciais, Teorias Transacionais, Teoria Transformacional, Abordagens Cognitivas (Marinho, 2009).

Teoria dos Traços

Esta teoria assume que a pessoa já nasce com características da liderança ou sem elas serão liderados (Marinho, 2009). Os fatores que formam o modelo são: extroversão, amabilidade, consciência, estabilidade emocional e receptividade a mudanças (Robbins, 2009). Segundo Ribas e Salim (2015), esta primeira abordagem sobre a liderança é da década de 1940.

Para Vergara (2003), alguns indivíduos são líderes desde o nascimento e são possuidores de características físicas, intelectuais, traços sociais e traços para determinadas tarefas. Segundo o pensamento de Marinho (2009), o que se busca nesta

teoria é saber o que está associado a liderança, nas características individuais. Chiavenato (2005) apresenta os traços mais importantes da personalidade de alguém que supostamente é um líder:

1. Traços físicos: Sua aptidão física em alguns requisitos que saltam aos olhos como, beleza, disposição para realizar tarefas e porte físico.
2. Traços intelectuais: A facilidade que alguns tem de atacar o problema com confiança, a maneira entusiástica como apresenta suas ideias e seu poder de adaptação.
3. Traços sociais: A forma como a pessoa se relaciona com os outros, sua prontidão em ajudar, pro atividade e facilidade em administrar.
4. Traços relacionados com a tarefa: A demonstração de iniciativa de participação persistência em suas ideias e sua busca por realizações.

Por outro lado, há pessoas que apresentam bons resultados na liderança, quando são colocadas em posição de liderança (Stoner & Freeman, 1999). Por isso os testes realizados para comprovar esta teoria não foram comprobatórios (Robbins & Coulter 1998). Robbins (2009) ainda 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.

Teorias Transacionais

Esta abordagem levou ao surgimento da motivação baseada na promessa de recompensa ou na ameaça de punição, comparada à motivação de se fazer um coelho se mover, que consiste em lhe oferecer uma cenoura à frente ou com um chicote por trás

(Pink, 2010). A teoria transacional vai no sentido contrario as outras anteriores quando tira o foco do líder e estuda o intercambio de influência no relacionamento entre líder e liderados, valorizando o papel do liderado no fortalecimento do líder com sua equipe (Marinho, 2009).

O líder tem como foco o interesse dos liderados, manipulando-os a partir de promessas de recompensas (Augusto, 2013). O líder transacional é aquele que apela para as necessidades primárias dos seguidores e promete recompensas ou ameaças para conseguir resultado (Ribas e Salim, 2015). Contudo, o relacionamento é o ponto central desta teoria (Robbins, Judge, e Sobral, 2010).

Teoria Comportamental

Comportamental ou também denominada Behaviorismo. Foi esta teoria que deu origem aos estilos de liderança: autocrático, democrático e liberal (Marinho, 2009). 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, 2009).

A teoria do comportamento busca respostas mais convincentes sobre a natureza da liderança e as consequências práticas do comportamento do líder sobre os liderados (Borges, Baylão, & Tong, 2009). O foco ainda é o líder, mas neste caso, a liderança pode ser aprendida (Ribas & Salim, 2015). Desta forma poderia-se elaborar programas para implantar esses padrões de comportamentos nos indivíduos que desejassem tornar-se líderes eficazes (Robbins, 2009).

Grid Gerencial

Esta teoria foi desenvolvida por Robert Blake e Jane Mouton que trabalharam na elaboração de uma representação gráfica bidimensional dos estilos de liderança que chamaram de Grid Gerencial. Tabela está composta por dois eixos (Figura 1): O eixo na vertical representa a ênfase nas pessoas e o eixo horizontal representa a ênfase na produção (Ribas & Salim, 2015). Eram basicamente focados em dois estilos, o primeiro focado nas pessoas e o segundo focado com a produção (Robbins, 2009). Com sua aplicação é possível obter os seguintes resultado:

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 gerencia 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 gerencia em equipe. Os resultados do trabalho provem do empenho pessoal e um comprometimento de todos (Ribas & Salim, 2015).

Figura 1. O Grid Gerencial (Ribas & Salim, 2015).

Teorias Contingenciais

Esta teoria parte do pressuposto de 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). Para Blanchard (2007), esta teoria desconsidera o enfoque no comportamento para considerar as habilidades do líder em diferentes situações. De acordo com Marinho (2009) 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.

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). A relação entre o estilo de liderança e a eficácia depende de uma condição (Robbins et al., 2010). A importância desta teoria se dá pelo aspecto complementar em relação às teorias anteriores, as quais não levavam em conta as diferentes situações, pessoas, tarefas, organizações e outras variáveis que atrapalham o processo (Salantini, 2004).

Teoria Transformacional

Segundo (Marinho, 2009), esta teoria está focada em aspirações éticas e condutas humanas tanto para o líder, como para o liderado. Este conceito de liderança foi apresentado por Burns (1985), e em sua compreensão, a liderança transformacional é uma superação da liderança transacional e se define em quatro componentes:

1. Carisma: Desenvolvimento de uma nova visão dos fatos;
2. Inspiração: A motivação para a superação das expectativas;
3. Consideração Individualizada: O respeito pelos seguidores e atenção às suas necessidades;
4. Estimulação Intelectual: A busca por novas ideias e novos direcionamentos.

Na lista abaixo (Robbins et al., 2010, p. 136) apresenta as 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.

Teoria da Liderança Servidora

Segundo Greenleaf (1977, p. 45) “líderes servidores são funcionalmente superiores por estarem mais próximos do chão – eles ouvem coisas, veem coisas e sua perspicácia intuitiva é excepcional por causa disto eles são dignos de confiança e confiados.” Desde que Greenleaf (1977) publicou o ensaio *O Servidor como Líder*, introduziu o termo Liderança Servidora.

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, 2009). A grande e atrativa novidade é que nesta teoria, a liderança é exercida com foco no servo e não na organização (Irving, 2005). As características da teoria da liderança servidora segundo Marinho (2009) são aprendizagem com os erros da equipe, busca opinião em todos os níveis da empresa, distribui informação privilegiada, luta por uma vitória comum. Blanchard (2007) mostra que a liderança neste nível não está focada em status e

poder, mas em um processo a longo prazo e participativo, onde entra o princípio da liderança servidora.

A liderança servidora aponta para o líder a proposta de líder servo, ou seja, o líder servidor tem como meta principal o sucesso de seus liderados em detrimento dos seus e tem nisto sua própria realização. Apostando nos relacionamentos o sucesso para isto ocorra (Marinho, 2009). Segundo Greenleaf (1977, p.15), “...pessoa que é *primeiro-servo*, tem maior probabilidade de preservar e refinar uma hipótese daquilo que melhor serve às necessidades de maior prioridade de outra pessoa”. Na visão de Hunter (2004), está focado em lembrar as pessoas da importância de seu trabalho com vistas a seu desenvolvimento. Em resumo, cabe ao líder servir: Quanto mais servimos, mais bem-sucedidos nós somos. segundo Greenleaf (1977, p. 14), a liderança “se manifesta no cuidado tomado por aquele que é primeiro servo para assegurar que as necessidades de mais alta prioridade das outras pessoas estão sendo servidas”.

Nas palavras de Hall (1991, p. 14), “o fazer tarefas rotineiras não faz um líder servidor. Em vez disso, um líder servidor é um que investe na capacidade dos outros e os ajuda a tornarem-se e a fazerem seu melhor”. Segundo Marinho e Oliveira (2005, p. 13). “Ser líder significa ser uma pessoa a serviço de outras tendo como satisfação pessoal a satisfação dos companheiros, vendo no crescimento e progresso dos seus seguidores o seu próprio progresso e crescimento, e, no bem-estar de cada um, o seu próprio bem-estar.” Na visão de Wilkes (2000) “No futuro, as únicas instituições realmente viáveis serão aquelas predominantemente dirigidas por servos” (p. 251). Por sua vez, Buaiz (2008) comenta que o líder servidor tem a honra e dignidade humanas como seu principal foco na luta por altos ideais. O líder-servo concentra-se na criação de oportunidades para

seus liderados com o propósito de ajudá-los a crescer, Barbuto e Wheeler (2006). O líder servo “é aquele que está mais empenhado em proporcionar o bem estar da equipe do que em conquistar seu próprio sucesso ou progressão pessoal.” Segundo define Cardoso (2011, p. 105).

Para Collins (2001) a teoria da liderança servidora é o primeiro passo para uma organização durável, mas a denomina de liderança nível 5, pois afirma que o título servidor não é verdadeiro, uma vez que faz com que os executivos pareçam fracos e submissos e essas não são as características de líderes segundo a teoria. Barros (2006, p. 20) conclui que:

a Liderança Servidora é uma questão de escolha, de escolher servir a humanidade. Pode até parecer meio espiritual e não deixa de ser mesmo, pois essa é uma Liderança que transcende o mundo dos negócios, que se fundamenta no que há de melhor nas pessoas.

Conceitos de Organização

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. Para Jr. e Osborn (1998), a divisão de tarefas de um conjunto de pessoas para cumprir seus propósitos pode ser chamada de organização. Nas palavras de Chiavenato (2001), pessoas que participam juntas para alcançar objetivos comuns pode ser uma. Para 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

Uma organização deve agrupar talentos e alcançar resultados (Sugo, 2011). se tornando assim unidades sociais que correspondem às interações dos indivíduos (Robbins

et al., 2010). Mcshane e Glinow (2014) define como grupos de pessoas que trabalham de forma interdependente com algum propósito. Robbins et al. (2010), 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.

Devido as suas muitas nuances não é tão fácil estabelecer uma única definição do termo sobre o que é uma organização (Chiavenato, 2005). Para um melhor entendimento podemos usar como sinônimos da palavra organização as palavras empreendimento, firma, companhia, sociedade ou empresa (Mattos, 1980).

Comportamento Organizacional

Na visão de Bergamini e Coda (1997), a eficácia da organização depende em grande parte da maneira como seus colaboradores estão sendo atendidos. Para Chiavenato (2005), pode-se chamar de comportamento organizacional refere-se ao estudo dos indivíduos e grupos que atuam dentro das organizações, sob as mesmas condições. O comportamento organizacional é o resultado da integração dos indivíduos que trabalham na organização (Dantas, 2003).

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 pro-ativo organizacional, pois isto, se torna uma vantagem competitiva (Johann, 2013). Na visão de Chiavenato (2005):

A Gestão de Pessoas é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos, como a cultura que existe em cada organização, da estrutura organizacional adotada, das características do contexto ambiental, do negócio da organização, da tecnologia

utilizada, dos processos internos e de uma infinidade de outras variáveis importantes.
(p. 6)

Saúde Organizacional

Na 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). O interesse por essa área de estudo nas organizações, a saúde organizacional, apareceu na literatura nos anos cinquenta (Nascimento e Júnior, 2009). 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). 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).

Na visão de 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 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. Berndt e Coimbra (1995) consideram a saúde organizacional quando pessoas e unidades da organização estão buscando a mesma razão de ser. “O maior indicador de saúde ou doença organizacional está na liderança ou em sua ausência.” (Hunter 2006, p. 10)

Laub (2016) afirma que 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

Segundo Chiavenato (1997), convivência com pessoas e fazer as coisas por meio das pessoas são características do líder habilidoso. Na visão de Cruz (2013), treinamento e motivação da maioria dos colaboradores trarão sucesso a organização. Chiavenato (2005) afirma que as organizações modernas em suas lideranças tratam as pessoas como tais. A motivação e o crescimento de uma equipe estão muito bem relacionados ao nível de valorização e reconhecimento das pessoas que compõem esta equipe, concorda Corrêa (2012).

Alaby (2011, p. 34) enfatiza que os “líderes precisam estar cientes de que sua estabilidade emocional se revela na maneira como tratam as pessoas. As características mínimas que revelam sua maturidade emocional são: tolerância, compreensão, confiança, confiabilidade, lealdade, simpatia.” 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). Segundo Aquino (1979, p. 172), "é necessário proporcionar ao funcionário oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional e condições satisfatórias de trabalho em todos os sentidos."

Na compreensão de Armstrong (2011), se as pessoas se sentirem valorizadas, a motivação aumentará. “A tarefa do líder é desenvolver os integrantes da organização, fazendo-os avançar nos respectivos estágios” (Johann, 2013, p. 114). Marinho (2009)

apresenta alguns pontos importantes para o desenvolvimento para que esse processo de desenvolvimento aconteça:

1. Proporcionar feedback específico.
2. Ouvir as pessoas.
3. Apoio emocional.
4. Corresponder aos sentimentos.
5. Corresponder ao conteúdo e ao significado da mensagem.
6. Proporcionar orientação construtiva.
7. Proporcione exemplos.
8. Compromisso com a mudança.

Kouzes e Posner (2008) asseguram que a medida que o líder segue seu caminho, as pessoas não se lembram dele pelo que fez por ele mesmo. Os líderes estão desenvolvendo e fortalecendo as pessoas pela delegação de controle e os liderados assumem estas novas responsabilidades (Robbins et al., 2009).

Desenvolvimento de Pessoas

Moura (2006) afirma que muito mais do que habilidades técnicas e conceituais, o líder necessita de habilidade interpessoal. O sucesso do líder é alcançar relevância na vida dos seu liderados, numa experiência transformacional. Segundo Kotter (1999), o líder que deseja alcançar mudanças significativas em uma organização precisa reconhecer a importância do desenvolvimento das pessoas que ele lidera. Para (Moraes, 1996): O desempenho de uma pessoa depende não apenas de sua competência e motivação, mas, também dos processos sociais que ocorrem dentro do grupo. Segundo Souza, Campos, e Ramos (2001): “Importantes aumentos de produtividade, resultam, geralmente, de

equipes – um grupo de pessoas que reúne suas habilidades, talentos e conhecimento. Com treinamento adequado, as equipes podem geralmente atacar problemas complexos e crônicos, descobrindo soluções eficazes e permanentes” (p. 178).

Laub (1999) entende que para prover liderança, o líder precisa ter bem claro uma visão de futuro, ter iniciativa e esclarecer as metas e objetivos. Estas três coisas darão esperança ao grupo. Para Armstrong (2011), liderar é um processo de desenvolvimento e de comunicação de uma visão do futuro para motivar as pessoas e conseguir o seu desenvolvimento. Já Murray (2012, p. 51) descreve que o “fundamental para se criar líderes é estabelecer uma estrutura de valores bem compreendidos dentro da qual os líderes possam atuar.” Na compreensão de Marinho (2009), a essência da liderança consiste no desenvolvimento de pessoas e na sua realização pessoal.

Para Fleury (2004, p. 38), “Criar e trabalhar com grupos de pessoas que detenham habilidades e conhecimentos diversos e complementares, propiciando o surgimento de sinergia.” O que parece unir tantos indivíduos diferentes é a compreensão dos objetivos, a participação na tomada de decisão, gerando responsabilidade. Para Kouzes e Posner (2008), os líderes mais bem-sucedidos são aqueles que consideram as aspirações do seu pessoal mais importantes do que sua visão particular. Senge (2011) acrescenta que se a visão de um grupo é a visão de apenas uma pessoa, na melhor das hipóteses, haverá aceitação, mas não comprometimento.

Construção de Comunidade

Na visão de Bennis (2006) a tarefa dos líderes é desenvolver relacionamentos com diversas pessoas para criar uma comunidade de produza riqueza, nos quatro fatores para a identificação do líder exemplar:

1. Direção e significado: Sua segurança de propósito em cumprir seus objetivos sem perder de vista suas metas.
2. Confiança: Sua liderança não somente inspira confiança nos liderados, mas, também está disposto a confiar.
3. Otimismo: Por mais difíceis que as coisas estejam o líder sempre está em busca de possibilidades.
4. Busca de resultados: Entende que se conseguir agregar os valores do grupo potencializará os resultados.

No pensamento de Passos e Ceballos (2005) Ao cancelarem a comunidade, os líderes insuflam o senso de espírito de equipe, reforçando o apoio social ao progresso (Kouzes & Posner, 2003). Este vínculo comum criado pela significância do trabalho eleva o espírito humano e forma laços aproximando uns dos outros, formando e construindo uma comunidade organizacional (Kouzes & Posner 2003). Spears (1995) afirma que o líder servidor tem a missão de fazer com que a organização, seja uma comunidade de pessoas que se aceitam, se apoiam e se ajudam e compreendam que o relacionamento saudável é fundamental para auxiliar as pessoas no seu desenvolvimento.

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. Senge (2011) diz que uma visão bem compartilhada faz com que as pessoas desenvolvam um senso de comunidade que permeia a organização e dá coerência a diversas atividades. Um líder bem preparado e com o foco nas pessoas é, na visão de Barry (1995), o segredo para a formação de bons profissionais é a boa administração e

pode ainda ser melhor se, ao mesmo tempo, conseguir criar um senso de comunidade.

Pereira (2013) considera que entre os relacionamentos que temos na vida, os de trabalho são diferentes por duas razões: a primeira é que em geral não se escolhe com quem trabalhar, e a segunda é que precisamos lidar bem com os colegas para realizar algo juntos. Guimarães (2012) afirma que os que estão em uma relação de identificação com a organização são mais comprometidos e buscam envolvimento e contribuição. Segundo (Marinho e Oliveira, 2005):

Um líder jamais causará um impacto positivo enquanto não desenvolver a competência de trabalho em equipe, que em última instância, nada mais é do que a competência de amar! Amar o seu trabalho, amar o seu sonho, amar a sua missão, amar o seu time. Ter um caso de amor com tudo o que se faz é o maior segredo na liderança bem sucedida. (p. 16).

Para Covey (2004), o ponto de partida para se fazer a diferença nas interações humanas está no modo quase natural de um caráter verdadeiramente independente. Para Guimarães (2012), além destes citados acima, um fator essencial para a construção de comunidade em uma organização é a criação de significados positivos. Para Maxwell (2009), o confronto quando a crítica é feita, sempre deve ser em particular e não em público, pois se uma pessoa faz crítica pública a outra, deve-se ter certeza de que a intenção não é a melhor.

Provisão de Autenticidade

A transparência além de gerar um ambiente com autenticidade ainda proporciona segurança, confiança, espírito de luta, compromisso, respeito, vigor moral e resignação Dutra (2005). “Um número crescente de organizações está reconhecendo a necessidade de confiabilidade, caráter, geração de confiança”, Covey (2005, p. 147). Segundo Kouses e Posner (2008, p. 63) “autenticidade é fazer o que se diz que faz”, ou seja, é o

alinhamento entre o discurso e as ações. Reilly (2006) considera que a liderança ética é dirigida por crenças e valores e para a dignidade e direitos dos outros. Portanto, a liderança está diretamente relacionada com valores como confiança, honestidade, consideração, carisma e imparcialidade. Covey (2006) afirma que o ambiente de confiança é aquele que não se esconde nada.

Kouzes e Posner (2008, p. 30) estabelecem: “Seja qual for à situação, as pessoas querem confiar plenamente em seus líderes e, para que essa confiança seja completa, têm de acreditar que seus líderes são donos de caráter firme e sólida integridade.” Covey (2002) afirmou que:

Líderes que baseiam sua atuação em princípios são homens e mulheres de caráter que trabalham com eficácia com base em princípios naturais, e colocam estes princípios no centro de suas vidas, no centro de suas relações com os outros, no centro de seus acordos e contratos, em seus processos administrativos e na definição de suas missões. (p. 338).

Se o discurso está inserido nas práticas, na aplicação de recursos, nas reuniões, então se vê autenticidade (Kouzes & Posner, 2003). Para Tway (1994) a confiança é construída em três componentes:

- 1) a capacidade para confiar;
- 2) a percepção da competência;
- 3) a percepção das intenções.

Para Covey (2006), o grande fator para se obter autenticidade em uma organização é a transparência.

Provisão de Liderança

O verdadeiro líder é aquele que não se preocupa em controlar o processo, Senge (2011). Solomon (2006, p. 262) afirma que a excelência é “dar o melhor de si e motivar

os outros a darem o melhor de si também”. Desta maneira liderança é no plural e não no singular, ou seja, uma equipe ou unidade de trabalho pode ter vários líderes ao mesmo tempo (Mcshane & Glinow, 2014).

Aguiar (2005, p. 383) “o conceito de líder envolve, portanto, a aceitação voluntária de sua autoridade pelos demais membros, assim como o reconhecimento de sua contribuição para o progresso do grupo.” E os líderes devem ter segundo Fleury (2004, p. 38) “habilidade em manter tais grupos trabalhando em conjunto eficientemente, controlando participações excessivas e convidando membros silenciosos a participar, resolvendo conflitos.”

Liderança Compartilhada

Segundo Kouzes e Posner (2008, p. 112): “Quando as pessoas participam de algo que as conduz a níveis mais elevados de motivação e moralidade, elas passam a fazer parte de uma condição muito especial.” 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). Marinho (2009) afirma que hoje se exige um modelo diferente de liderança que propõe uma situação participativa. Na visão de Luck (2012) para que a liderança compartilhada seja efetiva necessita-se estar baseada na missão e visão da organização, nos seus objetivos e valores.

A característica essencial de um grande líder, defende Blanchard (2007), está na habilidade de mobilizar as pessoas em torno de uma visão compartilhada. 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 Marinho e Oliveira

(2005, p. 13). “Ser líder significa ser uma pessoa a serviço de outras tendo como satisfação pessoal a satisfação dos companheiros, vendo no crescimento e progresso dos seus seguidores o seu próprio progresso e crescimento, e, no bem-estar de cada um, o seu próprio bem-estar.”

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.

Senge (2011, p. 271) diz: “Um grupo de pessoas verdadeiramente comprometidas com uma visão comum tem uma força avassaladora.”

Satisfação no Trabalho

Segundo Thompson (2002), a satisfação no trabalho é um dos fatores que mais influenciam no alto nível de comprometimento no trabalho. O ajustamento destas necessidades com a satisfação no trabalho é chamado de clima organizacional (Chiavenato, 2005). Oliveira (2012) comenta que a satisfação no trabalho é considerada um fenômeno complexo e de difícil definição, pois é subjetivo e altera de indivíduo para indivíduo, circunstância para circunstância e de tempo em tempo para a mesma pessoa. A satisfação no trabalho, para Laub (2016), 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.

Mas, quando há baixa motivação, o clima organizacional tende a diminuir gerando uma insatisfação, depressão, desinteresse e apatia (Chiavenato, 2005). Já Brief e Weiss (2002) consideram que a satisfação no trabalho tem a ver não apenas com o aspecto cognitivo, mas também com o afetivo. 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).

Resumo do Capítulo

Como apresentado acima há um número considerável de autores que desenvolveram suas ideias no campo da liderança. Este capítulo tratou da fundamentação teórica desta pesquisa, no que tange as organizações e seu desenvolvimento saudável, na capacitação de seus líderes e na formação de equipes comprometidas e motivadas. Por fim foi analisada a Satisfação no trabalho visando a valorização das pessoas, pois, na compreensão de Wheatley (2012), as pessoas ainda não aprenderam a conviver umas com as outras, especialmente por três crenças culturais do ocidente: o individualismo, a competição e a visão de um mundo mecanicista. Este material será utilizado no capítulo cinco, quando se formulará as conclusões a cerca do tema proposto.

CAPÍTULO 3

MÉTODOLOGIA

Introdução

O presente estudo analisou a percepção dos pastores da MBSO sobre as Práticas e Estilos de liderança, Saúde Organizacional e a Satisfação no Trabalho desta instituição.

Neste capítulo é apresentado o tipo de pesquisa aplicado neste trabalho e qual o instrumento de pesquisa foi utilizado para medir o nível da Saúde Organizacional da MBSO. Considerando a população onde aconteceu a investigação. Outra abordagem feita é a de como foram coletados e enviados os dados, assim como, em que período foram coletados. Finalmente o instrumento de pesquisa fara uma avaliação dos resultados apresentando-os em Tabelas.

Tipo da Pesquisa

A pesquisa de campo foi utilizada neste trabalho. O tipo de pesquisa escolhido foi a Quantitativa com o fim de observar a percepção dos pastores sobre Liderança Servidora na MBS. Pesquisa de campo é a oportunidade de verificação do fato onde ele ocorreu. É a investigação empírica, com o objetivo de conferir hipóteses, delineamento de um problema, análise de um fato, avaliação de programa e isolamento de variáveis principais, Marconi e Lakatos (1996).

Segundo Mattar (1996), tal modelo tem como finalidade aprofundar o conhecimento do pesquisador sobre o assunto estudado. Pode ser usada, para facilitar a elaboração de um questionário ou para servir de base a uma futura pesquisa, ajudando a formular hipóteses, ou na formulação mais precisa dos problemas de pesquisa. A escolha deste do modelo de pesquisa quantitativa se deu porque o interesse é alcançar um resultado objetivo a partir dos dados coletados pelo instrumento OLA. O modelo escolhido facilitará a definição dos números que embasaram as respostas as perguntas apresentadas no Capítulo 1 que é o principal objetivo deste trabalho, assim como, facilitará a observação da percepção do ministério pastoral da MBSO, sobre as Práticas de Liderança e sua Saúde Organizacional.

Instrumento de Pesquisa

Foi utilizado no presente estudo o instrumento de pesquisa OLA (Avaliação de Liderança Organizacional), que avalia a Saúde Organizacional. O mesmo foi desenvolvido por Laub (1999) com o fim de poder mensurar mais acuradamente como vai determinada organização na relação com seus colaboradores, os quais estão divididos em três categorias: Alta Liderança, Gerência e Força de Trabalho.

Este instrumento facilita o trabalho da organização que quer realizar sua gestão com foco em Liderança Servidora. Para o OLA uma empresa que possui saúde excelente, é forte nas seguintes áreas: é autêntica, desenvolve pessoas, valoriza pessoas, edifica a comunidade, provê e compartilha liderança. O questionário possui 66 afirmações divididas em três seções. A primeira tem a ver com todas as pessoas da organização, a segunda trata da liderança e a terceira seção se concentra em aspectos pessoais de quem responde e seu papel na organização. O OLA é uma seção de três

escalas do tipo Likert, variando de um, indicando discordo fortemente a cinco, concordo fortemente, que avalia a liderança da organização como um todo, bem como a liderança a partir da perspectiva da experiência pessoal do indivíduo.

Vários outros autores como: Dr. José Iran Miguel, prof. Do mestrado em Liderança da Andrews University, Drury (2004), Freitas (2003), Irving (2005) e Johnson (2008), utilizaram este instrumento de pesquisa (OLA), Com declarada satisfação na obtenção de seus resultados. E segundo Laub (1999) a confiabilidade do instrumento OLA, utilizando o coeficiente de Cronbach-Alfa, foi de 0,9802. Laub (1999) também usou o processo Delphi e um painel de especialistas para determinar a validade da pesquisa e descobriu que as construções eram válidas.

População

Esta pesquisa englobou a totalidade dos pastores da MBSO. A equipe é constituída por 52 ministros, os quais estão atuando em áreas diferentes do ministério pastoral. A distribuição do grupo aparece da seguinte forma: Três administradores que compõem o grupo denominado Alta Liderança, oito departamentais que neste estudo são considerados Gerência e 41 pastores distritais que constituem a categoria Força de Trabalho.

Coleta de Dados

A coleta dos dados foi feita mediante recurso eletrônico pela web. Foi feito um contrato com a Empresa OLAGroup, e o endereço eletrônico dos respondentes foi disponibilizado à equipe responsável pelo OLA. Cada um dos colaboradores recebeu no seu próprio e-mail o questionário e o respondeu de forma totalmente sigilosa, conforme

orientações e restrições estabelecidas pelo OLAGroup. A coleta foi efetuada entre os dias 06 de janeiro a 06 de fevereiro de 2016, em um período de 30 dias.

Análise dos Dados

Iniciando os trabalhos de pesquisa os dados foram analisados a partir das 66 questões disponibilizadas pelo instrumento OLA.

Finalizado o processo de pesquisa, a equipe do OLAGroup realizou as devidas tabulações e abordagens, conforme dados coletados. Posteriormente, os relatórios foram enviados por e-mail ao pesquisador, o qual analisou devidamente os dados.

Os índices da coleta forneceram a base para definição da realidade da saúde organizacional da MBSO. Além disso, a tabulação dos dados colhidos permitiu uma leitura mais aproximada da situação.

Institutional Review Board

O pesquisador recebeu autorização para a realização da pesquisa que envolve seres humanos desta trabalho, conforme Autorização do Institutional Review Board da Andrews University (ver Apêndice B).

Resumo do Capítulo

Este capítulo trouxe como conteúdo a apresentação do tipo de pesquisa desta dissertação, qual o instrumento escolhido e utilizado para a pesquisa, além de determinar a população em foco e como foram colhidos os dados, bem como foram analisados.

CAPÍTULO 4

RESULTADOS

Introdução

Esta pesquisa tem como objetivo analisar a percepção dos administradores, departamentais e pastores distritais da MBSO no que tange as práticas de liderança desta instituição e sua relação com o conceito de Liderança Servidora. Seu propósito é o fornecimento de dados que estabeleçam o nível de Saúde Organizacional desta instituição e informações que proporcionem o desenvolvimento de ações que contribuam para o progresso das práticas e Estilos de Liderança Servidora.

Neste capítulo são expostos os dados da pesquisa com as respectivas características gerais dos respondentes e os resultados das seis áreas-chave de Saúde Organizacional que são:

1. Valorização de Pessoas
2. Desenvolvimento de Pessoas
3. Construção de Comunidades
4. Demonstração de Autenticidade
5. Provisão de Liderança
6. Liderança Compartilhada

Aqui também são apresentados resultados relacionados à satisfação no trabalho

das três categorias: Alta Liderança, Gerência e Força de Trabalho. Contudo, a satisfação no trabalho envolve somente a força de trabalho, embora o OLA informe índices para as três categoria.

Todos os dados aqui apresentados foram obtidos a partir da aplicação do instrumento de pesquisa OLA. Trata-se de um questionário de 66 perguntas, respondido por 29 participantes de uma população de 52 pessoas, composta por pastores da MBSO.

Análise de Dados

Os dados obtidos nesta pesquisa são provenientes do relatório *OLA Group*, que leva em consideração os parâmetros da tabela abaixo:

De acordo com o OLAGroup a pontuação indicativa dos níveis de Saúde Organizacional são os apresentados da Tabela 1.

A Tabela 1 apresenta os níveis de Saúde Organizacional propostos pelo OLAGroup.

Tabela 1

Níveis de Saúde Organizacional Proposta pelo OLAGroup

Pontuação	Sigla	Estilo de Liderança	Saúde Org
1.0 a 1.99	Org 1	Autocrática	Saúde Tóxica
2.0 a 2.99	Org 2	Autocrática	Saúde Ruim
3.0 a 3.49	Org 3	Paternalista Negativa	Saúde Limitada
3.5 a 3.99	Org 4	Paternalista Positiva	Saúde Moderada
4.0 a 4.49	Org 5	Servidora	Saúde Ótima
4.5 a 5.00	Org 6	Servidora	Saúde Excelente

A população proposta foi alcançada com índice satisfatório de respondentes, conforme se demonstra, a seguir, na Tabela 2.

Tabela 2

População e Respondentes

Organização	População	Respondentes	% Respondentes
MBSO	52	29	55

A Tabela 2 apresenta os números relativos à população pesquisado e os que responderam ao questionário de pesquisa.

A Tabela 2 demonstra que da população de 52 participantes da pesquisa, 29 responderam, correspondendo a 55%, percentual que, embora baixo, é satisfatório para os objetivos desta pesquisa.

A Tabela 3 indica a população e o número de respondentes por categoria.

Segundo a Tabela 3 em termos percentuais, as categorias da Alta Liderança e da Força de Trabalho tiveram maior envolvimento na pesquisa, enquanto a categoria Gerência obteve o menor índice de respondentes.

Tabela 3

População e Respondentes por Categoria

Categoria	População	Respondentes	% Respondentes
Alta Liderança	3	2	66
Gerência	8	4	50
Força de Trabalho	41	23	56
Geral	52	29	55

Análise do Nível de Saúde Organizacional

A análise dos dados considerou seis níveis de Saúde Organizacional, conforme especificado no instrumento de pesquisa OLA, como descritas a seguir na Figura 2.

Figura 2. Nível de Saúde Organizacional da MBSO. Extraído do Relatório de *Saúde Organizacional da MBSO*, por J. Laub, p. 4.

A Figura 2 apresenta os níveis de Saúde Organizacional que pode ser aferido mediante a pontuação dos dados tabulados pelo OLA, num patamar que vai de Saúde Tóxica até Saúde Excelente.

Considerando a questão linguística aqui envolvida, uma vez que o relatório foi gerado em inglês e está sendo avaliado em português, faz-se necessário para melhor compreensão a inversão das palavras Ótima e Excelente, por motivo de contextualização.

A Tabela 4 apresenta o nível de saúde organizacional da MBSO de acordo com as respostas da pesquisa.

Tabela 4

Índice e Nível de Saúde Organizacional da MBSO

Organização	Índice	%	Nível de Saúde
MBSO	3,4	69	Limitado

Os respondentes demonstram uma percepção com o índice 3,4, correspondendo a um percentual de 69%, isto em relação a pontuação máxima de 5,0 e tem a ver com um nível Limitado de Saúde Organizacional (Org 4). Os dados do relatório do OLA demonstram que o nível de Saúde Organizacional da liderança da MBSO se encontra numa fase intermediária, entre o nível Limitado e Moderado. Vale lembrar que o instrumento OLA considera apenas a pontuação da categoria Força de Trabalho como determinante da Saúde Organizacional (ver Apêndice B).

A Tabela 5 apresenta os dados que correspondem ao índice da Saúde Organizacional da MBSO com o respectivo nível.

Tabela 5

Índice e Nível de Saúde Organizacional da MBSO por Categoria

Categoria	Índice	%	Nível
Alta Liderança	3,9	79	Moderado
Gerência	3,8	76	Moderado
Força de Trabalho	3,4	69	Limitado
Geral	3,8	76	Moderado

Segundo a Tabela 5 percebe-se que o nível das categorias Alta Liderança e Gerencia está equiparado na MBSO, chegando ao nível Moderado, e o menor ficou com a categoria da Força de Trabalho, a qual alcançou o nível Limitado.

Análise das Seis Áreas-Chave de Saúde Organizacional

O instrumento de OLA considera seis áreas de Saúde Organizacional que são apresentadas em ordem decrescente na Tabela 6.

Tabela 6

Índices Decrescentes de Saúde Organizacional da MBSO por Área-Chave

Áreas-Chave	Índice	%
Provisão de Liderança	3,8	76
Demonstração de Autenticidade	3,5	71
Desenvolvimento de Pessoas	3,5	70
Valorização de Pessoas	3,5	70
Construção de Comunidade	3,4	69
Liderança Compartilhada	3,4	68
Média Geral	3,5	71

Tabela 6 apresenta os índices da Saúde Organizacional e respectivos percentuais em ordem decrescente.

Os resultados que constam na Tabela 6 comprovam que há um bom equilíbrio nas Áreas-chave de Saúde Organizacional da MBSO. As pontuações menores ficaram com as áreas de Liderança Compartilhada (3,4) e de Construção de Comunidade (3,4). Já as maiores pontuações ficaram com as áreas de Provisão de Liderança e (3,8) de Demonstração de Autenticidade (3,5). Percebe-se que há espaço para crescimento em todas as áreas.

A Figura 3 apresenta o nível de saúde organizacional das áreas-chave comparado com o escore médio de outras organizações que utilizaram o instrumento OLA. É importante reafirmar que o índice de Saúde Organizacional baseia-se principalmente na Força de Trabalho.

A Figura 3 indica que a MBSO possui índice inferior as demais organizações que utilizaram o OLA, na maioria das áreas-chaves de Saúde Organizacional com exceção da Área-Chave Provisão de Liderança em que a MBSO é superior.

Figura 3. Nível de saúde organizacional das áreas-chave conforme analisada na pesquisa aplicada na MBSO comparado com o escore de outras organizações. Extraído do *Relatório de Liderança Organizacional da MBSO*, por J. Laub (2013), p. 6.

A Tabela 7 apresenta o índice de Saúde Organizacional da MBSO por área-chave e por Categoria.

A Tabela 7 indica que na Área-chave Valorização de Pessoas a Gerência tem percepção mais elevada que a Alta Liderança, e ainda mais alta que a Força de Trabalho. Na Área-chave Desenvolvimento de Pessoas a Alta Liderança percebe a organização mais positivamente que a Gerência, a ainda mais do que a Força de Trabalho. Na área-chave Construção de Comunidade a Alta Liderança tem percepção mais elevada que a Gerência, e ainda mais que a Força de Trabalho. Na Área-chave Demonstração de Autoridade a Alta Liderança percebe a organização mais positivamente que a Gerência, e

Tabela 7

Índice de Saúde Organizacional da MBSO por Área-Chave e por Categoria

Áreas-chave	Alta Liderança	Gerência	Força de Trabalho
Valorização de Pessoas	3,7	3,8	3,4
Desenvolvimento de Pessoas	4,0	3,8	3,4
Construção de Comunidade	3,8	3,7	3,4
Demonstração de Autenticidade	4,0	3,8	3,4
Provisão de Liderança	4,3	3,8	3,8
Liderança Compartilhada	3,8	3,7	3,3
Média Geral	3,9	3,8	3,4

mais ainda que a Força de Trabalho. Na Área-chave Provisão de Liderança a Alta Liderança tem percepção mais elevada que a Gerência, que tem um numero muito próxima da Força de Trabalho. Na Área-chave Liderança Compartilhada a Alta Liderança percebe a Organização mais positivamente que a Gerência e o menor índice fica com a Força de Trabalho. A Força de Trabalho percebe todas as áreas chave de maneira menos positiva que as demais categorias.

Os maiores índices verificados na Tabela 6 estão nas áreas-chave de Provisão de Liderança (4,3), Demonstração de Autenticidade (4,0) e Desenvolvimento de Pessoas (4,0) todos na categorias Alta Liderança. Há um certo nivelamento entre as três categorias e as seguintes áreas-chave: Valorização de Pessoas e Construção de Comunidade. Isto pode ser indicador de que a visão destas áreas na instituição está equiparada. Já os menores índices estão na área-chave de Liderança Compartilhada (3,3), Construção de Comunidade (3,4) e Desenvolvimento de Pessoas (3,4) pontuados na categoria Força de Trabalho. Na categoria Alta Liderança o menor índice ficou com a área-chave Valorização de Pessoas (3,7), muito similar ao resultado encontrado na mesma área-chave na categoria Força de Trabalho (3,4). Isso demonstra que há um

consenso entre estas duas categorias de que esta área-chave precisa de atenção. Nas áreas de Demonstração de Autenticidade e de Desenvolvimento de Pessoas, as três categorias consideram-nas com índices muito próximos entre elas. Na área-chave Provisão de Liderança, as três categorias são unânimes ao considerar a saúde organizacional da MBSO como positiva.

A Figura 4 os índices alcançados pela seis áreas-chave (Valorização de Pessoas, Desenvolvimento de Pessoas, Construção de Comunidade, Demonstração de Autenticidade, Provisão de Liderança e Liderança Compartilhada) e seu patamar nos níveis de Saúde Organizacional que vai de Tóxica a Ótima.

Figura 4. Nível de Saúde Organizacional das áreas-chave da MBSO por Categoria. Extraído do Relatório de Liderança Organizacional da MBSO, por J. Laub (2016), p. 9.

A Tabela 8 apresenta os maiores índices das Áreas-Chave de Saúde Organizacional da MBSO.

Tabela 8

Maiores Índices das Áreas-Chave de Saúde Organizacional da MBSO

Áreas-Chave	Índice	%
Provisão de Liderança	4,3	86
Demonstração de Autenticidade	4,0	81
Desenvolvimento de Pessoas	4,0	81

Segundo a Tabela 8 as áreas-chave Provisão de Liderança, Demonstração de Autenticidade e Desenvolvimento de Pessoas alcançaram os maiores índices entre os participantes. São as áreas-chave mais desenvolvidas em comparação com as demais, havendo contudo, uma boa margem para o crescimento.

A Tabela 9 apresenta os menores índices das Áreas-Chave de Saúde Organizacional da MBSO.

Tabela 9

Menores Índices das Áreas-Chave de Saúde Organizacional da MBSO

Áreas-Chave	Índice	%
Liderança Compartilhada	3,3	67
Construção de Comunidade	3,3	66

A Tabela 9 demonstra que os menores índices de Saúde Organizacional da MBSO, aparecem nas áreas-chave liderança Compartilhada e Construção de Comunidade. Os participantes sinalizam que estas são as áreas mais frágeis da MBSO.

A Tabela 10 apresenta os maiores índices das Áreas-chave de Saúde Organizacional da MBSO por categoria.

Tabela 10

Maiores Índices das Áreas-Chave de Saúde Organizacional da MBSO por Categoria

Categorias	Áreas-Chave	Índice	%
Alta Liderança	Provisão de Liderança	4,3	86
	Demonstração de Autenticidade	4,0	81
Gerência	Valorização de Pessoas	3,8	77
	Demonstração de Autenticidade	3,8	77
Força de Trabalho	Provisão de Liderança	3,8	76
	Demonstração de Autenticidade	3,4	69

Os dados demonstram que nas três categorias a área-chave Demonstração de Autenticidade aparece entre os maiores índices de Saúde Organizacional. Para a Alta Liderança e para a Força de Trabalho, a área-chave Provisão de Liderança é vista como uma das mais positivas. Já na percepção da Gerência, a área-chave Valorização de Pessoas foi uma das mais pontuadas.

A Tabela 11 apresenta os menores índices das Áreas-chave de Saúde Organizacional da MBSO por categoria.

Em contraste com a Tabela anterior, os dados acima indicam que nas três categorias a área-chave Construção de Comunidade aparece com os menores índices de Saúde Organizacional. Para a Gerência e a Força de Trabalho, a área-chave Liderança Compartilhada é vista como uma das mais negativas.

A Tabela 12 apresenta um comparativo da percepção dos participantes da pesquisa nas três categorias.

Tabela 11

Menores Índices das Áreas-Chave de Saúde Organizacional da MBSO por Categoria

Categorias	Áreas-Chave	Índice	%
Alta Liderança	Construção de Comunidade	3,8	76
	Valorização de Pessoas	3,7	75
Gerência	Construção de Comunidade	3,7	75
	Liderança Compartilhada	3,7	74
Força de Trabalho	Liderança Compartilhada	3,3	67
	Construção de Comunidade	3,4	68

Tabela 12

Comparativo da Percepção dos Participantes Sobre Organização e Liderança

Categoria	Organização	Liderança
Alta Liderança	3,9	4,1
Gerência	3,6	3,9
Força de Trabalho	3,4	3,5
Média Geral	3,6	3,8

Na Tabela 12 os dados indicam a percepção das três categorias sobre a Organização como um todo, e a percepção das categorias (principalmente da Força de Trabalho) sobre a Liderança da Organização. O termo Liderança na Tabela 12 envolve os Administradores e os Departamentais da MBSO, enquanto o termo Organização se refere a instituição como um todo. A Figura 4 permite uma análise mais clara destes índices demonstrados na Tabela 12.

A Figura 5 apresenta o comparativo da percepção das três categorias em relação a Organização e a Liderança.

Segundo a Figura 5 o nível de percepção da Alta Liderança é Moderado para Organização e Liderança. Para a Gerência a percepção é Moderada para Organização e

Figura 5. Comparativo da Percepção dos Participantes entre a Organização e a Liderança Considerando as Três Categorias. Extraído do *Relatório de Saúde Organizacional da MBSO*, por J. Laub (2016), p. 10.

Liderança e para a Força de Trabalho o nível é Limitado para a Organização e para a Liderança.

Análise do Índice de Liderança

O índice de Liderança serve como estrutura subjacente das seis áreas-chave de Saúde Organizacional indicadas pelo *OLA*.

A Tabela 13 apresenta os Estilos de Liderança contemplados no instrumento *OLA* com os respectivos níveis de Saúde Organizacional.

A Tabela 14 apresenta o índice e o estilo de Liderança da MBSO.

Conforme a percepção dos participantes da pesquisa pelo instrumento *OLA*, o índice de Liderança da MBSO aponta para o estilo de liderança Paternalista Positivo.

A Tabela 15 apresenta o índice e o estilo de liderança por categoria.

A pontuação do índice de liderança por categoria revela que o estilo de liderança da MBSO é Paternalista Positivo nas categorias Força de Trabalho e Gerência, esta última com pontuação (3,9), muito próxima a transição para a Liderança Servidora e se igualar a

Tabela 13

Estilos de Liderança e os Níveis de Saúde Organizacional

	Estilo de Liderança	Nível de Saúde
Liderança Servidora	Servidora	Excelente
	Orientada à Servidora	Ótima
Liderança Paternalista	Paternalismo Positivo	Moderada
	Paternalismo Negativo	Limitada
Liderança Autocrática	Autoritário Autocrático	Pobre
	Autoritário Perigoso	Tóxica

Tabela 14

Índice e Estilo de Liderança da MBSO

Organização	Índice	%	Estilo de Liderança
MBSO	3,6	73	Paternalismo Positivo

Tabela 15

Índice e Estilo de Liderança por Categoria

Categoria	Índice	%	Estilo de Liderança
Alta Liderança	4,1	82	Servidora
Gerência	3,9	79	Paternalista Positivo
Força de Trabalho	3,5	71	Paternalista Positivo

categoria Alta Liderança que já detêm este índice (4,1). Isto pode estabelecer um padrão diferente a esta organização.

Análise do Índice de Satisfação no Trabalho

Este estudo analisou o nível de Satisfação no Trabalho da organização pesquisada. O resultado revela a percepção da Força de Trabalho em comparação com as outras

organizações analisadas pelo mesmo instrumento *OLA*. Para se chegar a esta conclusão, são considerados seis fatores de satisfação, refletidos pelas seguintes perguntas do instrumento:

1. Eu me sinto bem sobre a minha contribuição para a organização?
2. O meu trabalho é importante para o sucesso da organização?
3. Eu estou trabalhando em um alto nível de produtividade?
4. Gosto de trabalhar nessa organização?
5. Eu sou capaz de ser criativo no meu trabalho?
6. Sou capaz de usar meus melhores dons e habilidades no meu trabalho?

A Figura 6 apresenta a Escala de Satisfação no Trabalho da MBSO por categoria.

Figura 6. Escala de Satisfação no Trabalho da MBSO por Categoria. Extraído do Relatório de Liderança Organizacional da MBSO, por J. Laub (2016), p. 11.

A Figura 6 demonstra a escala de satisfação no trabalho na MBSO por categoria. A escala vai de necessidade de melhoria, passando por bom, até muito bom. A Alta Liderança considera a Satisfação no Trabalho como muito boa. A Gerência esta quase alcançando o mesmo índice satisfação da Alta Liderança, mas, ainda se mantém no índice

bom o mesmo acontece com a Força de Trabalho que está no mesmo patamar. Esta figura apresenta que a organização MBSO, tem atendido as expectativas nesta área.

A Tabela 16 apresenta o índice e percentual de Satisfação no Trabalho da MBSO, conforme critério do *OLA*, a Satisfação no Trabalho da organização pesquisada se baseia nos dados da categoria Força de Trabalho.

Tabela 16

Índice de Satisfação no Trabalho

Organização	Índice	%
MBSO	4,2	85

A Tabela 17 apresenta o índice e percentual de Satisfação no Trabalho na MBSO por categoria.

Tabela 17

Índice de Satisfação no Trabalho na MBSO por Categoria

Categoria	Índice	%
Alta Liderança	4,5	91
Gerência	4,3	86
Força de Trabalho	4,2	84
Média Geral	4,3	87

O índice de satisfação no trabalho na MBSO apresenta pequena variação nas categorias. A Alta Liderança alcançou o maior índice e a Força de Trabalho ficou com o menor, mas muito próximo do índice da Gerência.

Análise do Índice de Organização Geral

O instrumento *OLA* considera também a cultura da saúde organizacional da empresa. Trata-se de uma visão geral e completa da organização, em comparação com a liderança que está no comando da organização nas três categorias.

Esta análise apresenta duas realidades:

1. São percebidos contrastes na organização como um todo, inclusive na Alta Liderança.
2. Diferentes percepções que podem estar presentes nas diferentes posições dentro da organização.

A Tabela 18 apresenta o índice de Organização Geral da MBSO, conforme respostas dos participantes à pesquisa a partir do instrumento *OLA*.

Tabela 18

Índice de Organização Geral da MBSO

Organização	Índice	%	Nível
MBSO	3,6	73	Moderado

Nota-se que a percepção dos participantes da pesquisa aponta para o nível Moderado de Saúde Organizacional. Os participantes demonstram que a MBSO está bem, mas precisa crescer em sua organização geral.

A Tabela 19 revela o nível de Saúde Organizacional da MBSO por categoria.

O índice por categoria esclarece que os três grupos de liderança da MBSO apresentam o nível de saúde organizacional Moderado. Assim sendo, todas as categorias

Tabela 19

Índice de Organização Geral da MBSO por Categoria

Categoria Saúde	Índice	%	Nível de
Alta Liderança	3,9	78	Moderado
Gerência	3,6	73	Moderado
Força de Trabalho	3,4	68	Moderado
Média Geral	3,6	73	Moderado

estão niveladas, sugerindo que a visão sobre a realidade da saúde organizacional na MBS é igual em todas as categorias.

O *OLA* analisa a pontuação de todas as questões que constam no instrumento quer sejam das seis áreas-chave de Saúde Organizacional ou sobre Satisfação no Trabalho. As considerações vão desde análise comparativa das questões mais e menos pontuadas até mesmo sobre a concordância de percepção entre as categorias. O Apêndice B apresenta os detalhes destas considerações.

Resumo do Capítulo

Este capítulo apresentou, através de tabelas e figuras, o resultado da pesquisa aplicada através do instrumento *OLA* aos pastores que compõem a área ministerial da MBSO, tendo em vista considerar as práticas de estilos de liderança, o nível de Saúde Organizacional e o índice de Satisfação no Trabalho desta instituição.

CAPÍTULO 5

CONCLUSÕES

Introdução

Hoje as possibilidades de sucesso são proporcionais ao investimento feito em pessoas. 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, Wheatley (2012). Existem alguns pontos considerados chave pelos estudiosos da Saúde organizacional que não podem ser desconsiderados. Laub (2016) afirma que a saúde organizacional contém 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. A intenção deste estudo foi descobrir o que a análise de tais pontos podem informar acerca de sua relação com o estado atual da instituição pesquisada.

Resumo do Estudo

Esta pesquisa foi dirigida com o propósito específico de avaliar a saúde organizacional da MBSO, assim como, o nível de Satisfação no trabalho por parte de seus colaboradores e a possível relação destes elementos com o baixo índice de engajamentos do ministério pastoral na estrutura de pequenos grupos apresentado em relatórios

anteriores. A análise foi realizada mediante a coleta de dados através do *OLA*, desenvolvido por Jim Laub, presidente do *OLAGroup*, que detém os direitos de uso do referido instrumento. Conforme a aprovação da Comissão de Ética concedida pela Andrews University (ver Apêndice A) e a devida negociação com o *OLAGroup*, a pesquisa foi aplicada. Como ferramenta de coleta de dados foi aplicado um questionário de 66 perguntas, por e-mail, para uma população de 52 pastores e tivemos 29 respondentes, ou seja, 55%.

O sigilo completo pode ser mantido graças ao envio do endereço eletrônico dos participantes para o *OLAGroup*, que se responsabilizou em contatá-los, e os mesmos responderam questionários (on-line) individuais através do site fornecido pela entidade. Posteriormente, a entidade ficou responsável pela tabulação, apresentou um relatório com as devidas considerações e análises das respostas obtidas, cujo conteúdo pode ser encontrado no Apêndice C, deste documento.

Descobertas

Os dados fornecidos pelo instrumento *OLA* demonstram qual a condição da saúde organizacional da MBSO, a partir da percepção dos membros do ministério pastoral subdivididos em suas correspondentes áreas de atuação. Os números são os seguintes: dos 52 contatados, 29 responderam a pesquisa, sendo dois da Alta Liderança (administradores), quatro da Gerência (departamentais) e 23 da Força de Trabalho (pastores distritais). Considerando que o instrumento *OLA* apresenta seis níveis de Saúde Organizacional (Tóxica, Pobre, Limitada, Moderada, Ótima e Excelente), a pesquisa com os pastores da MBSO revelou que a Saúde Organizacional desta instituição é Limitada, com o equivalente estilo de liderança denominado Paternalista Negativa. Pode

se visualizar também uma percepção diferente entre a Força de Trabalho (pastores distritais) e a Liderança composta aqui pelos Administradores e Departamentais. Isto fica evidente também quando se observam as outras áreas como apresentado a seguir.

Perguntas e Respostas da Pesquisa

O principal objetivo desta pesquisa foi prover as condições para o levantamento de dados que trouxessem resposta para as seguintes perguntas:

Questão 1

Qual o nível de saúde organizacional da MBSO?

Os dados do relatório do *OLA* demonstram que o nível de Saúde Organizacional da liderança da MBSO é Limitada, e se encontra numa fase intermediária, próxima ao nível seguinte (Moderada). Numa escala de pontuação de um a cinco, a MBSO obteve um resultado de 3,4 ou seja 69%. Vale lembrar que o instrumento *OLA* considera apenas a pontuação da categoria Força de Trabalho como determinante da Saúde Organizacional (ver Apêndice C). Quando avaliado por categorias se percebe uma diferença no resultado: a Alta Liderança apresentou um nível Moderado, a Gerência Moderado e a Força de Trabalho Limitada. Estes resultados demonstram que a percepção do grupo não é nivelada. Pode-se perceber que há um distanciamento entre a Força de Trabalho e as outras duas categorias da instituição. É importante considerar o que diz Murray (2012, p. 51): o “fundamental para se criar líderes é estabelecer uma estrutura de valores bem compreendidos dentro da qual os líderes possam atuar.” Não se pode esperar que a Força de Trabalho se mobilize para mudar esta situação, mas, um planejamento por parte da liderança é fundamental. “O maior indicador de saúde ou doença organizacional está na

liderança ou em sua ausência.” (Hunter 2006, p. 10). Este quadro inspira cuidados, pois, na visão de 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.

Nas Áreas-chave, utilizadas pelo *OLA* para medir a Saúde organizacional (Provisão de Liderança, Demonstração de Autenticidade, Desenvolvimento de Pessoas, Valorização de Pessoas, Construção de Comunidade, Liderança Compartilhada), as menores pontuações ficaram à cargo da Liderança Compartilhada (3,4) e da Construção de Comunidade (3,4). Segundo Hernandez (2007) o compartilhamento de objetivos da instituição e seu engajamento são os melhores sinais de sua saúde. Os maiores resultados ficaram com a Provisão de Liderança (3,8) e de Demonstração de Autenticidade (3,5). Para Tway (1994) a confiança é construída em três componentes: na capacidade para confiar; na percepção da competência; na percepção das intenções.

Numa comparação encontrada na Figura 2 do Capítulo 4, entre o nível organizacional da MBSO e as demais instituições que aplicaram o sistema *OLA* de pesquisa, tomando por base as cinco Áreas-chave de Saúde Organizacional, somente na Provisão de liderança a MBSO alcança um nível superior as demais instituições.

Questão 2

Quais as práticas e estilos de liderança da MBSO que receberam as maiores e menores pontuações?

O estilo de liderança da Missão Bahia do Sudoeste é Paternalista Positivo, com um índice de 3,6, numa escala de um a cinco o que representa 73%. Estes dados indicam a necessidade do compartilhamento de liderança e 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.

Quanto aos índices de estilo de liderança por categoria na MBSO, fica bem notória a distinção entre a liderança, aqui representada pela Alta Liderança e a Gerência, e a Força de Trabalho. Para a Alta Liderança o Estilo de Liderança da MBSO é Servidora (4,1), para a Gerência (3,9) e a Força de Trabalho (3,5) é Paternalista Positivo.

As práticas que mais receberam pontuação foram: Provisão de Liderança, Demonstração de Autenticidade e Desenvolvimento de Pessoas. São bons indicadores considerando o que é dito por Alaby (2011, p. 34): os “líderes precisam estar cientes de que sua estabilidade emocional se revela na maneira como tratam as pessoas. As características mínimas que revelam sua maturidade emocional são: tolerância, compreensão, confiança, confiabilidade, lealdade, simpatia.” As práticas com menor índice são: Liderança Compartilhada e Construção de Comunidade. Eis aqui um grande indicador da necessidade de descentralização de Liderança, dando oportunidade de crescimento aos membros da equipe, pois, “é necessário proporcionar ao funcionário oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional e condições satisfatórias de trabalho em todos os sentidos.” (Aquino, 1979, p. 172).

Questão 3

Qual o nível de satisfação no trabalho dos colaboradores da MBSO?

Conforme critério do OLA, A satisfação no Trabalho da organização pesquisada se baseia nos dados da categoria Força de Trabalho que é de 4,2, este é o meio índice das três categorias. Em primeiro está Alta Liderança com 4,5, seguida pela Gerência com 4,3., para Laub (2016), é o resultados da valorização dos seguintes passos: um bom sentimento de contribuição na organização; sentir que o trabalho é importante para a organização; trabalhar em um nível alto de produtividade; ter alegria em trabalhar na organização; estar desenvolvendo os talentos e habilidades no trabalho. Pessoas diferentes num ambiente saudável de trabalho produzem mais ao unirem sua força de trabalho. Para Fleury (2004, p. 38), o desafio é “criar e trabalhar com grupos de pessoas que detenham habilidades e conhecimentos diversos e complementares, propiciando o surgimento de sinergia.”

A média geral da MBSO é de 4,3, o que corresponde numa escala de um a cinco, a 87%, um bom nível de satisfação, o que pode contribuir para a recuperação das áreas que estão carentes, por que quando há baixa motivação, o clima organizacional tende a diminuir gerando uma insatisfação, depressão, desinteresse e apatia (Chiavenato, 2005).

Conclusões

O Instrumento de pesquisa OLA esclarece que no índice por categoria os três grupos de liderança da MBSO (Alta Liderança, Gerência e Força de Trabalho), apresentam o nível de saúde organizacional Moderado (3,6). Assim sendo, todas as categorias estão niveladas, sugerindo que a visão sobre a realidade da saúde organizacional na MBSO é igual em todas as categorias. No entanto, são percebidos contrastes na organização como um todo, inclusive na visão da Alta Liderança. Fica clara também as diferentes percepções que podem estar presentes nas diferentes posições

dentro da organização. Segundo explanado pelo OLAGroup, esta diferença sugere um nível limitado de consciência compartilhada e comunicação aberta entre a força de trabalho e as demais categorias (Gerência e Alta Liderança), ou seja, há uma aparente distanciamento entre a Força de Trabalho e as duas outras áreas citadas anteriormente.

Os baixos índices apresentados na pesquisa para as áreas de Liderança Compartilhada e Construção de Comunidade apontam para a necessidade de atenção para estratégias que fortaleçam o relacionamento o que possibilitará a compartilhamento da liderança. Senge (2011, p. 271) diz: “Um grupo de pessoas verdadeiramente comprometidas com uma visão comum tem uma força avassaladora.” O fortalecimento da Estrutura de Pequenos Grupos Pastorais pode ser o início para um ministério em rede, que um vez estabelecido e gerenciado, pode, através de suas malhas, levar poder para os membros da igreja exercerem seu ministério na comunidades local.

Recomendações

Para o fortalecimento das áreas apresentadas como carentes de atenção pelo Olagroup apresentamos as seguintes propostas:

1 – O desenvolvimento de um ministério em rede tendo por base uma comunidade que se reúna sistematicamente no escritório, ou em outro ambiente para fortalecer seus vínculos de amizade o que vai gerar confiança e unidade de propósito.

2 – Realização de um Simpósio de Pequenos Grupos Pastorais para trabalhar a visão com os pastores, através de testemunhos dos que já vivem esta experiência.

3 – Nas reuniões administrativas como concílio pastoral, oportunizar para os distritais a participação em palestras, reflexões ou na apresentação de algum projeto para os demais do grupo.

4 – Descentralizar os treinamentos gerais para as regiões do campo para que mais pastores possam se envolver no treinamento dos membros e possam sentir que são parte importante do programa do campo.

5– Dar abertura para os que estão realizando projetos diferenciados de sucesso, testemunharem para os demais colegas.

6– Optar pelo planejamento participativo para que através das contribuições, todos possam se sentir valorizados na instituição.

Sugestões para Estudos Futuros

Propõe-se a expansão desta pesquisa para os anciãos e diretores da igreja local para que se possa ter uma visão mais ampla do tema aqui abordado.

O desenvolvimento de uma pesquisa com os coordenadores e líderes sobre a saúde organizacional em sua geografia, que lhes possibilite medir o nível de satisfação no trabalho da equipe.

A realização de uma pesquisa similar a que foi apresentada neste material em todo o território da ULB da IASD, que compreende os estados da Bahia e de Sergipe, para que se possa identificar os pontos que carecem de atenção, assim como as áreas de sucesso.

APENDICE A

RELATÓRIO DE PEQUENOS GRUPOS

ULB 4º TRIMESTRE 2014

IGREJA
ADVENTISTA
DO SÉTIMO DIA

UNIÃO LESTE BRASILEIRA DA IASD

Rua João Marques Oliveira, 819 – Lote 66
Condomínio For do Jones
Bairro Praia de Buracinho - Lauro de Freitas - BA
CNPJ 17.261.509/0001-90
TEL. (71) 2201-6450

Lauro de Freitas, 30 de janeiro de 2017.

DECLARAÇÃO

Considerando a contabilização dos cadastros dos Pequenos Grupos realizados em todo o território da União Leste Brasileira, no período de dezembro de 2014 a fevereiro de 2015;

Considerando que na multiplicação dos novos Pequenos Grupos, foi adotado uma estratégia de recebimento dos materiais de trabalhos somente mediante a entrega dos cadastros dos novos PG's;

Considerando o mutirão de cadastramento realizado no dia 03 de março de 2015;

Considerando a estratégia para cada distrital iniciar um protótipo de PG para seu próprio desenvolvimento e formação de novos líderes com a visão mais clara do projeto.

Declaro, para devidos fins de pesquisas e relatórios, os resultados até a março de 2015, que União Leste Brasileira contava com 6.310 PG's, conforme informação dos campos abaixo:

2014				
CAMPOS	Nº DE MEMBROS	Nº DE PASTORES	Nº DE PG	Nº DE PASTORES C/ PROTÓTIPOS DE PG
AB	41.989	49	1.498	17
ABaC	29.937	38	1.063	17
ABS	43.204	49	1.201	25
MBN	24.622	31	1.075	13
MBSO	28.025	39	719	6
MSe	22.711	29	754	29
TOTAL	190.488	235	6.310	107

Cordialmente,

André Henrique Dantas
União Leste Brasileira da IASD

APÊNDICE B

CARTA DO COMITÊ DE ÉTICA DA ANDREWS

16 março de 2015

Osmar Borges Lima
Tel: +55 (71) 2201-6450
Email: osmar.lima@adventistas.org.br

RE: PEDIDO DE APROVAÇÃO DE PESQUISA EM SERES HUMANOS

IRB Protocolo #: 15-039 **Tipo da Aplicação:** Original **Dept.:** Liderança
Nível de Complexidade: Expedido **Ação Tomada:** Aprovada **Orientador:** Eliseu Menegusso
Título: Liderança servidora: Um estudo da saúde organizacional, dos estilos e práticas de liderança na Missão Bahia Sudoeste e sua possível relação com o baixo nível de engajamento de membros na estrutura de pequenos grupos

Essa carta tem a intenção de informá-lo que o Comitê de Ética da Andrews (IRB) analisou e aprovou sua proposta de pesquisa intitulada: *"Liderança servidora: Um estudo da saúde organizacional, dos estilos e práticas de liderança na Missão Bahia Sudoeste e sua possível relação com o baixo nível de engajamento de membros na estrutura de pequenos grupos"* protocolo número 15-039, na categoria expedido. Essa aprovação é válida até o dia 16 março de 2016. Se a sua pesquisa não estiver completa até o fim desta data, você deverá fazer uma aplicação com o pedido de extensão pelo menos 4 semanas antes da data de expiração. Nós pedimos que você nos informe quando a sua pesquisa estiver completa. Pedimos que você faça referência ao número do seu protocolo em qualquer correspondência futura em relação a este estudo para facilitar a recuperação de informações.

Por favor, note que todas as futuras alterações feitas ao projeto de estudo exige a aprovação prévia do IRB antes de tais mudanças poderem ser implementadas. Por favor, use o formulário anexado caso haja necessidade de modificações, extensão e conclusão de seu estudo.

Mesmo que pareça não haver nenhum risco com o seu estudo, no caso de ocorrer algum acidente que resulte em uma reação adversa e/ou lesão física relacionada à investigação, favor comunicar imediatamente por escrito ao IRB. Em caso de lesão física relacionada ao projeto, favor comunicar imediatamente ao médico da universidade, Dr. Reichert, tel: (269) 473-2222. Por favor, se sinta livre para contactar o nosso escritório se qualquer dúvida surgir.

Desejamos-lhe sucesso em seu projeto de pesquisa.

Atenciosamente,

Mordekai Ongó
Pesquisa Integridade e Compliance Officer

Institutional Review Board - 4150 Administration Dr Room 322 - Berrien Springs, MI 49104-0355
Tel: (269) 471-6361 Fax: (269) 471-6543 E-mail: irb@andrews.edu

APÊNDICE C

RELATÓRIO DE LIDERANÇA ORGANIZACIONAL (OLA)

O R G A N I Z A T I O N A L L E A D E R S H I P A S S E S S M E N T

Evaluation Report for:

***Missão Bahia Sudoeste da Igreja
Adventista do Sétimo Dia***

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

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 • Display Authenticity 	<ul style="list-style-type: none"> • Build Community • Share Leadership

Your Organizational Response . . .

Organization being assessed

*Missão Bahia Sudoeste
da Igreja Adventista do
Sétimo Dia*

Unit Assessed (if applicable)

Total Organization

Group providing the assessment

Total Organization

Total number of respondents

29

Top Leadership respondents

2

Management respondents

4

Workforce respondents

23

Date of the assessment

7/14/2015

EXECUTIVE SUMMARY CONTINUES ➔

Copyright © 1998-2016 James A. Laub Version: 1.3 Page: 4

EXECUTIVE SUMMARY (continued)

Your Organizational Dynamics . . .

PERCEPTION MATCH* = MODERATE MATCH (Page 9)

(*between Top Leadership and Workforce)

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

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

There is a moderate readiness-for-change within the organization. Workers and leaders possess a moderate level of energy for pursuing change, which suggests some 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 begin to create the 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, less 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.

= 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
- ✓ Display Authenticity

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

- ✓ Build Community
- ✓ Share Leadership

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).

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

Organizational Leadership Assessment ... Results

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)

KEY PATTERNS IN YOUR ORGANIZATION

Comparison of Organization & Leadership:

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

Organizational Leadership Assessment ... Results

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.

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

Organizational Leadership Assessment ... Results

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.

$\text{org}^6 =$

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 RFC

There is a moderate readiness-for-change within the organization. Workers and leaders possess a moderate level of energy for pursuing change, which suggests some 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 begin to create the 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
VP	I am respected by those above me in the organization						
PL	People in this organization know where this organization is headed in the future						
DA	I trust the leadership of this organization						
SL	Leaders in this organization encourage each person in the organization to exercise leadership						
PL	Leaders in this organization communicate clear plans & goals for the organization						
PL	Leaders in this organization communicate a clear vision of the future of our organization						

Management/Supervisors - 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						
DP	I receive encouragement and affirmation from those above me in the organization						
VP	I am listened to by those above me in the organization						
VP	I feel appreciated by my supervisor for what I contribute to the organization						
DA	Leaders in this organization are accountable & responsible to others						

Top Leaders - Highest Six Scores		Org1	Org2	Org3	Org4	Org5	Org6
VP	I am respected by those above me in the organization						
DA	Leaders in this organization say what they mean, and mean what they say						
PL	Leaders in this organization communicate a clear vision of the future of our organization						
PL	People in this organization know where this organization is headed in the future						
DA	I trust the leadership of this organization						
VP	I feel appreciated by my supervisor for what I contribute to the organization						

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
BC	People in this organization attempt to work with others more than working on their own						
VP	People in this organization trust each other						
DA	Leaders in this organization are open to receiving criticism & challenge from others						
VP	Leaders in this organization put the needs of the workers ahead of their own needs						
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						

Management/Supervisors - Lowest Six Scores		Org1	Org2	Org3	Org4	Org5	Org6
DP	Leaders in this organization use their power and authority to benefit the workers						
DA	People in this organization are non-judgmental - they keep an open mind						
VP	People in this organization are caring & compassionate towards each other						
VP	People in this organization are aware of the needs of others						
BC	Leaders in this organization work alongside the workers instead of separate from them						
SL	Leaders in this organization do not demand special recognition for being leaders						

Top Leaders - Lowest Six Scores		Org1	Org2	Org3	Org4	Org5	Org6
VP	Leaders in this organization put the needs of the workers ahead of their own needs						
BC	People in this organization attempt to work with others more than working on their own						
VP	People in this organization are aware of the needs of others						
VP	People in this organization accept people as they are						
SL	Leaders in this organization allow workers to help determine where this organization is headed						
BC	Leaders in this organization work alongside the workers instead of separate from them						

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	People in this organization are caring & compassionate towards each other	■	■	■			
DP	Leaders in this organization provide opportunities for all workers to develop to their full potential	■	■	■			
SL	In this organization, a person's work is valued more than their title	■	■	■			
BC	People in this organization work to maintain positive working relationships	■	■	■	■		
SL	Leaders in this organization allow workers to help determine where this organization is headed	■	■	■			
PL	People in this organization are held accountable for reaching work goals	■	■	■	■		

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
DA	Leaders in this organization are open to receiving criticism & challenge from others	■	■	■	■	■	
DP	People in this organization view conflict as an opportunity to learn & grow	■	■	■	■	■	
DA	Leaders in this organization say what they mean, and mean what they say	■	■	■	■	■	■
VP	People in this organization trust each other	■	■	■	■	■	
BC	People in this organization know how to get along with others	■	■	■	■	■	
DA	People in this organization are trustworthy	■	■	■	■	■	

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
PL	Leaders in this organization communicate clear plans & goals for the organization						
VP	People in this organization respect each other						
BC	People in this organization work well together in teams						
SL	Leaders in this organization give workers the power to make important decisions						
DP	Leaders in this organization practice the same behavior they expect from others						
SL	Leaders in this organization encourage each person in the organization to exercise leadership						

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
VP	People in this organization trust each other						
SL	Leaders in this organization are humble – they do not promote themselves						
DP	Leaders in this organization provide mentor relationships in order to help people grow professionally						
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 put the needs of the workers ahead of their own needs						

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
BC	People in this organization value differences in culture, race & ethnicity						
BC	People in this organization work to maintain positive working relationships						
DA	Leaders in this organization are open to learning from those who are below them in the organization						
PL	Leaders in this organization don't hesitate to provide the leadership that is needed						
PL	Leaders in this organization encourage people to take risks even if they may fail						
SL	Leaders in this organization seek to influence others out of a positive relationship rather than from the authority of their position						

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
VP	Leaders in this organization put the needs of the workers ahead of their own needs						
PL	Leaders in this organization communicate a clear vision of the future of our organization						
DP	Leaders in this organization use their power and authority to benefit the workers						
DA	Leaders in this organization are open to receiving criticism & challenge from others						
VP	People in this organization accept people as they are						
DA	People in this organization are trustworthy						

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
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
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
42	People in this organization know where this organization is headed in the future

Copyright © 1998-2016 James A. Laub Version: 1.3 Page: 22

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
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

Organizational Leadership Assessment ... A path toward Shared Action

Build your organization...

...to achieve optimal organizational health

Organizational Leadership Assessment
... Moving Toward Improvement

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

Organizational Leadership Assessment ... Products and Services

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

- Aguiar, M. A. F. (2005). *Psicologia aplicada à administração: Uma abordagem multidisciplinar*. São Paulo, Brasil: Saraiva.
- Alaby, J. A. (2011). Líderes devem ser filósofos? In R. M. Marinho, *Liderança uma questão de competência* (pp. 23-51) Rio de Janeiro, Brasil: Saraiva.
- Antônio, J. Z. (2013). *Psicologia organizacional: Módulo III*. Faculdade Machado de Assis. Curitiba, Brasil: FMA
- Aquino, C.P. de (1979). Desenvolvimento: Treinamento, planejamento de carreira e promoção. In Aquino, C.P. de. *Administração de Recursos Humanos: uma introdução*. (p. 172) São Paulo, Brasil: Atlas.
- Armstrong, M. (2011). *Gerente eficaz*. São Paulo, Brasil: Clio.
- Augusto, I. (2013). *Liderança transacional x liderança carismática*. Obtido em <http://www.administradores.com.br/artigos/academico/lideranca-carismatica-x-lideranca-transacional/71008/>
- Barbuto, J., & Wheeler, D. (2006). Scale development and construct clarification of servant leadership. *Group & Organization Management*, 31(3), 300-326.
- Barros, J. P. (2006). Liderança servidora: Teoria, conceito ou mais um modismo? *Revista Científica da Famec*, 5, 19-22.
- Barry, D. F. (1995). Não existe uma contradição básica entre ideias flexíveis e rígidas: Construir uma comunidade e lutar contra o ceticismo são igualmente fundamentais para o sucesso. *Revista de Administração de Empresas São Paulo*, 35(1), 70-75.
- Bass, B. M. (1990). *Concepts of leadership*. New York, NY: Free Press.
- Bennis, S. P. (2006). *Comportamento organizacional*. São Paulo, Brasil: Best-Seller.
- Bergamini, C. W., & CODA, R. (1997). *Psicodinâmica da vida organizacional: Motivação e liderança* (2nd ed.). São Paulo, Brasil: Atlas.
- Berndt, A., & Coimbra, R. (1995). As organizações como sistemas saudáveis. *Revista de Administração de Empresas*, 36.

- Blanchard, K. (2007). *Liderança de alto nível*. Porto Alegre, Brasil: Bookman.
- Borges, A. F., Baylão, A. L. S., Tong, P. (2009) Liderança em tempo de mudanças. *Educação Profissional: Ciência e Tecnologia*, 3(2).
- Brandão, J. B. (2014). *Gestão estratégica de recursos humanos*. Rio de Janeiro, Brasil: FGV.
- Brief, A., & Weiss, H. (2002). Organizational behavior: Affect in the workforce. *Annual Review of Psychology*, 53, 279–307.
- Buaiz, S. (2008). *Liderança servidora*. Obtido em <http://umtoquedemotivacao.wordpress.com/2008/02/08/lideranca-servidora/>
- Burns, J. M. (1985). *Leadership*. New York, NY: Harper & Row.
- Cardoso, R. P. (2011). Líder eficaz das organizações contemporâneas. *Revista Trilho*, 102-109
- Cavagnoli, I. (2012). *Estilo de gestão, qual é o seu?* Obtido em <http://gestaoeinovacao.com/?p=3386>
- Charan, R. (2009). *Execução: A disciplina para atingir resultados*. Rio de Janeiro, Brasil: Elsevier.
- Chiavenato, I. (1997). *Gerenciando pessoas: O passo decisivo para a administração participativa* (3rd Ed.) São Paulo, Brasil: Makron Books.
- Chiavenato, I. (2001). *Teoria geral da administração*. São Paulo, Brasil: Campus.
- Chiavenato, I. (2005). *Comportamento organizacional: A dinâmica do sucesso das organizações*. Rio de Janeiro, Brasil: Campus/Elsevier.
- Colenci, A. Teresa, Neto, M. S., Reis, A. P. dos. (1999): *O trabalho em equipe como diferencial competitivo na organização*. Obtido em http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1999_A0619.PDF
- Collins, J. (2001). *Empresas feitas para vencer*. São Paulo, Brasil: Campus.
- Corrêa, T. (2012). *Gestão de pessoas para a valorização profissional*. Obtido em <http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/gestao-de-pessoas-para-a-valorizacao-profissional/66572/>
- Cortella, M. S. (2007). *Qual é a tua obra?* Petrópolis, Brasil: Vozes.
- Covey, S. R. (2002). *Liderança baseada em princípios*. Rio de Janeiro, Brasil: Editora Campus.

- Covey, S. R. (2004) *Os sete hábitos das pessoas altamente eficazes*. Rio de Janeiro, Brasil: Best
- Covey, S. R. (2005). *Os 8º Hábito: Da eficácia a grandeza*. Rio de Janeiro, Brasil: Campus.
- Covey, S. R. (2006). *A velocidade da confiança*. São Paulo, Brasil: Campus.
- Cruz, M. (2013). *Gestão de pessoas: Um estudo sobre a importância da valorização de pessoas nas organizações*. Obtido em <http://semanaacademica.org.br/gestao-de-pessoas-um-estudo-sobre-os-efeitos-da-valorizacao-de-pessoas-nas-organizacoes>
- Dantas, E. A. (2003). *A relação entre a saúde organizacional e a síndrome de burnout*. Natal-RN, Brasil: Universidade Federal do Rio Grande do Norte.
- Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228-1258.
- Drury, S. (2004). *Employee perceptions of servant leadership: Comparisons by level and with job satisfaction and organizational commitment*. Obtido em <http://olagroup.com/Images/mmDocument/Drury%20Dissertation%20Spring%2004.pdf>
- Dutra, S. S. (2005). Como liderar mudanças. In J. F. Oliveira, & R. M. Marinho, *Liderança uma questão de competência* (pp. 79-89) São Paulo, Brasil: Editora Saraiva.
- Fernandes, M. N. (2008). *Saúde organizacional, ética e confiança: O teste de um modelo preditivo a partir da percepção dos empregados*. Uberlândia, Brasil: UFU.
- Fleury, A., & Fleury, M. T. L. (2004). *Estratégias empresariais e formação de competências*. São Paulo, Brasil: Atlas.
- Freitas, W. M. (2003). *Servant leadership characteristics in a health care organization, and the relationship with leader-member exchange*. Obtido em <http://www.olagroup.com/Images/mmDocument/Freitas%20Masters%20thesis%20brief.pdf>
- Garcia, D. B. (2012). *Gestão de pessoas e relações no trabalho: Os diferentes tipos de liderança e sua influência no clima organizacional*. Obtido em <http://www.administradores.com.br/producao-academica/os-diferentes-tipos-de-lideranca-e-sua-influencia-no-clima-organizacional/5220/>
- Goleman, D. (2015). *Liderança, a inteligência emocional na formação do líder de sucesso*. Rio de Janeiro, Brasil: Objetiva.

- Gomide, S. J., Moura, O. I., Cunha, W. B., & Sousa, W. M. V. (1999). Explorando o conceito de saúde organizacional: Construção e validação de um instrumento de medida para o ambiente brasileiro. Em Sociedade Brasileira de Psicologia (Org.), *Resumos da XXIX reunião anual* (p. 43). Campinas, Brasil: Autor.
- Greenleaf, R. K. (1977). *A servant leadership: A journey into the nature of the legitimate power and greatness*. New York, NY: Paulist Press.
- Guedes, C. C. P. (2007). *Como transformar sua equipe no seu maior patrimônio*. Rio de Janeiro, Brasil: Editora Sextante.
- Guimarães, G. (2012). *Liderança positiva*. Rio de Janeiro, Brasil: Editora Évora.
- Gunther, H. (2006). Pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa: Esta é a questão? *Revista Psicologia: Teoria e Pesquisa*. Obtido em http://www.scielo.br/sciel.php?script=sci_arttext&pid=S0102-37722006000200010&lng=en&nrm=iso&tlng=pt
- Hall, K. (1991). *Living leadership: Biblical leadership speaks to our day*. Anderson, IN: Warner Press.
- Hernandez, J. D. (2007). *Impactos da percepção de saúde organizacional no bem-estar no trabalho*. Uberlândia, Brasil: Universidade Federal de Uberlândia.
- 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. (2006). *Como se tornar um líder servidor*. Rio de Janeiro, Brasil: Sextante.
- Irving, J. A. (2005). Utilizing the organizational leadership assessment as a strategic tool for increasing the effectiveness of teams within organizations. *Journal of Management and Marketing Research*, 12, (1), 111-124.
- Johann, S. (2013). *Comportamento organizacional*. São Paulo, Brasil: Saraiva.
- Johnson, L. (2008). *An exploratory study of servant leadership, emotional intelligence, and job satisfaction among high-tech employees*. Obtido em <http://udini.proquest.com/view/an-exploratory-study-of-servant-goid:304329967/>
- Jr, J. R., & Osborn, J. G. (1998). *Fundamentos de comportamento organizacional*. Porto Alegre, Brasil: Bookman Companhia Editora.
- Kotter, J. (1999). *Liderando mudança*. Rio de Janeiro, Brasil: Campus.
- Kouzes, J., & Posner, B. (2003). *O desafio da liderança*. Rio de Janeiro, Brasil: Elsevier.

- Kouzes, J., & Posner, B. (2008). *Líder mestre: O verdadeiro líder serve aos outros e se sacrifica por eles*. Rio de Janeiro, Brasil: Elsevier.
- Laub, J. (1999). Assessing the servant organization: Development of the servant organizational leadership (SOLA) instrument. *Dissertation International*, 60(2), 308.
- Laub, J. (2016). *Organizational leadership assessment*. Obtido em www.olagroup.com
- Lencioni, P. (2012). *A maior de todas as vantagens*. Rio de Janeiro, Brasil: Elsevier.
- Luck, H. (2012). *Liderança em gestão escolar*. Rio de Janeiro, Brasil: Editora Vozes.
- Marconi, M. D. A., & Lakatos, E. M. (1996). *Técnicas de pesquisa: Planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados* (3rd ed.). São Paulo, Brasil: Atlas.
- Marinho, R., & Oliveira, J. (2005). *Liderança: Uma questão de competência*. São Paulo, Brasil: Editora Saraiva.
- Marinho, R. M. (2009). Liderança em teoria e prática. In J. F. Oliveira & R. M. Marinho (Orgs.), *Liderança: Uma questão de competência*. (pp. 8-22) São Paulo, Brasil: Saraiva.
- Mattar, F. N. (1996). *Pesquisa de marketing: Edição compacta*. São Paulo, Brasil: Atlas.
- Mattos, A. M. (1980). *Organização uma visão global*. Rio de Janeiro, Brasil: Editora da Fundação Getulio Vargas.
- Maximiano, A. C. A. (1990). *Introdução à administração* (3^a ed.). São Paulo, Brasil: Atlas.
- Maximiano, A. C. A. (2000). *Teoria geral da administração*. São Paulo, Brasil: Atlas.
- Maxwell, J. (2009). *A arte de influenciar pessoas*. São Paulo, Brasil: Mundo Cristão.
- Mcshane, S. L., & Glinow, M. A. (2014). *Comportamento organizacional. Conhecimento emergente. Realidade global*. Porto Alegre, Brasil: Bookman.
- Moraes, A. F. (1996). *Curso trabalho em equipe*. Obtido em http://www.seplan.am.gov.br/arquivos/download/arqeditor/trabalho_em_equipe.pdf
- Moura, M. B. de (2006). *Liderança uma questão de competência. Comunicação interpessoal: Uma demonstração de liderança*. São Paulo, Brasil: Editora Saraiva.
- Murray, K. (2012). *A linguagem dos líderes*. São Paulo, Brasil: Clio.

- Nascimento, J. d., & Júnior, S. G. (2009). *Percepções de saúde e efetividade organizacionais: Construção, validação e discriminação das medidas dos construtos*. Uberlândia, Brasil: Universidade Federal de Uberlândia.
- Neto, J. P. de B. (2006) *Liderança uma questão de competência. Ética: Competência que faz a diferença*. São Paulo, Brasil: Editora Saraiva.
- Oliveira, D. (2012). *Clima organizacional: Fator de satisfação no trabalho e resultados eficazes na organização*. Obtido em <http://www.aedb.br/seget/artigos12/37116504.pdf>
- Passos, R. M. A. & Ceballos, Z.H. de M.(2005) *A nova liderança focada para o século XXI*. Obtido em http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2005/inic/IC6%20anais/IC6-92.pdf
- Pereira, R. (2013). *Cinco pilares do relacionamento interpessoal no trabalho*. Obtido em <http://reginagiannetti.wordpress.com/2013/02/08/cinco-pilares-do-relacionamento-interpessoal-no-trabalho>
- Pink, D. H. (2010). *Motivação 3.0: Os novos fatores motivacionais para a realização pessoal e profissional*. Rio de Janeiro, Brasil: Elsevier.
- Quinn, R. E., Faerman, S. R., Thompson, M. P., Mcgrath, M. R., & St. Clair, L. S. (2012). *Competências gerenciais. A abordagem de valores concorrentes na gestão*. São Paulo, Brasil: Elsevier.
- Reilly, E. C. (2006). The future entering: Reflections on and challenges to ethical leadership. *Educational Leadership and Administration*, 18.
- 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, Brasil: Pearson Prentice Hall.
- Robbins, S., & Coulter, M. (1998). *Administração*. Rio de Janeiro, Brasil: Prentice-Hall.
- Salantini, R. M. C. (2004). *A arte da liderança como uma competência essencial do secretário executivo*. Obtido em [www.claretianas.br/.../44.pdf&arquivo=Renata Maria_Cardoso_Santini.pdf](http://www.claretianas.br/.../44.pdf&arquivo=Renata_Maria_Cardoso_Santini.pdf) Seller.
- Senge, P. M. (2011). *A quinta disciplina*. Rio de Janeiro, Brasil: Best Seller.
- Solomon, R. C. (2006). *Ética e excelência: Cooperação e integridade nos negócios*. Rio de Janeiro, Brasil: Civilização Brasileira.

- Sousa, M. Q. L. de., Campos, A. C. C. F., & Ramos, R. E. B. (2001). *Trabalho em equipe: A base da qualidade nas organizações*. Obtido em <http://www.pp.uf.br/cobenege2001/trabalhos/EQCoo3.pdf>
- Spears, L. (1995). *Reflection on leadership: How Robert K. Greenleaf's theory of servant leadership influenced today's top management thinkers*. New York, NY: John Wiley & Sons.
- Spector, P. (2005). *Psicologia nas organizações*. São Paulo, Brasil: Saraiva.
- Stoner, J. A. F., & Freeman, R. E. (1999). *Administração*. Rio de Janeiro, Brasil: LTC.
- Sugo, Alberto. (2011). *Liderança uma questão de competência*. São Paulo, Brasil: Saraiva.
- Thompson, R. S. (2002). The perception of servant leadership characteristics and job satisfaction in a church-related college. *Dissertation Abstracts International*, 64(8), 2738.
- Tway, D. C (1994). *A construct of trust*. (Unpublished Dissertation). The University of Texas at Austin, Austin, TX.
- União Leste Brasileira (2014). *Relatório do departamento dos ministérios pessoais do 1º trimestre*. Lauro de Freitas, Brasil: ULB.
- Vergara, S. C. (2003). *Gestão de pessoas* (3ª ed.). São Paulo, Brasil: Atlas.
- Wheatley, M. J. (2012). *Liderança e a nova ciência*. São Paulo, Brasil: Editora Pensamento- Cultrix LTDA.
- Wilkes, C. G. (2000). *O último degrau da liderança*. São Paulo, Brasil: Mundo Cristão.
- Wooten, L. P., & James, E. H. (2008). Linking crisis management and leadership competencies: The role of human resource development. *Advances in Developing Human Resources*, 10, 352.
- Yemer, H. (2009). *Applicability of transformational leadership models in the Ethiopian context*. (Doctoral dissertation). Minneapolis, MN: Walden University.