



**Universidade Federal de Campina Grande
Centro de Humanidades
Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade
Coordenação de Estágio Supervisionado**

**UM ESTUDO DA LIDERANÇA NA ESCOLA MONTE CARMELO À
LUZ DOS PRINCÍPIOS DA LIDERANÇA SERVIDORA**

EMANUELLE DINIZ SOBREIRA DE ALMEIDA

**Campina Grande – PB
2008**

EMANUELLE DINIZ SOBREIRA DE ALMEIDA

**UM ESTUDO DA LIDERANÇA NA ESCOLA MONTE CARMELO À
LUZ DOS PRINCÍPIOS DA LIDERANÇA SERVIDORA**

Relatório de Estágio Supervisionado apresentado ao curso de Bacharelado em Administração da Universidade de Campina Grande, em cumprimento parcial das exigências para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Patrício Henrique de Vasconcelos, Graduado

Campina Grande – PB
2008

EMANUELLE DINIZ SOBREIRA DE ALMEIDA

**UM ESTUDO DA LIDERANÇA NA ESCOLA MONTE CARMELO À
LUZ DOS PRINCÍPIOS DA LIDERANÇA SERVIDORA**

Relatório aprovado em _____ de _____ de 2008

Patrício Henrique de Vasconcelos, Graduado.
Professor Orientador

Maria Aldano de França, Mestre.
Examinadora

Suênya Freire do Monte Santos, Especialista.
Examinadora

Campina Grande – PB
2008

COMISSÃO DE ESTÁGIO

Membros:

Emanuelle Diniz Sobreira de Almeida
Aluna

Patrício Henrique de Vasconcelos
Professor Orientador

Eliane Ferreira Martins
Coordenadora de Estágio Supervisionado

"... O Filho do homem não veio para ser servido, mas para servir, e para dar a sua vida em resgate de muitos."

(JESUS CRISTO)

DEDICATÓRIA

Dedico ao Grande Orientador deste trabalho o SENHOR E SALVADOR da minha vida JESUS CRISTO, aos meus queridos pais Hercules H. Sobreira de Almeida e Rivanilda Diniz Sobreira de Almeida e a minha querida irmã Herika J. Diniz Sobreira de Almeida.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente à DEUS, o meu protetor que sempre me guia pelo caminho certo. Por ter me concedido o fôlego da vida e por ter me dado força nos momentos difíceis em que pensei em desistir.

Aos meus amados pais, que sempre cuidaram de mim com amor e com carinho e me orientaram em todos os passos de meu caminho. Por terem me ajudado a chegar neste momento de tanta alegria e satisfação plena.

À minha abençoada irmã, que contribuiu para a conclusão deste trabalho, que me orientou em alguns aspectos e buscou me ajudar em determinadas situações na Universidade.

A Cristiano Camelo que teve uma contribuição significativa para o andamento deste trabalho.

As minhas amigas Luly's: Beatriz, Danielly, Dayse, Fernanda, Heliane, Kalina, Katiane, Nicelle, Simone e Waleska companheiras sempre presente em todos os momentos.

Ao meu orientador, professor Patrício Henrique de Vasconcelos.

A Escola Estadual Monte Carmelo, que contribuiu muito para o desenvolvimento de minha monografia, me recebendo em seu local de trabalho.

Ao corpo docente desta instituição que participou de minha formação acadêmica.

Enfim, a todos que contribuíram diretamente e indiretamente, deixo aqui os meus agradecimentos sinceros.

ALMEIDA, Emanuelle Diniz Sobreira. **Um Estudo da Liderança na Escola Estadual Monte Carmelo à Luz dos Princípios da Liderança Servidora 67 f.** Relatório de Estágio Supervisionado (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal de Campina Grande, Paraíba, 2008.

RESUMO

Este relatório aborda uma pesquisa realizada na Escola Estadual Monte Carmelo, empresa que atua no setor educacional. Para tanto, o texto encontra-se organizado em cinco seções subseqüentes, a saber: Introdução, Fundamentação Teórica, Aspectos Metodológicos, Apresentação e Análise dos Resultados e Considerações Finais. A pesquisa teve como objetivo geral identificar a existência da aplicação dos princípios da liderança servidora na Escola Estadual Monte Carmelo, com a finalidade de fazer uma comparação entre a visão do líderes e dos seus liderados. Quanto a metodologia utilizada, foi realizada uma pesquisa de caráter exploratório, de campo e quantitativo. Após a análise dos resultados, constatou-se que na visão de ambas as partes há predominância de alguns princípios da liderança servidora na organização, todavia outros princípios apresentaram-se falhos por parte dos líderes, mostrando um desempenho insatisfatório. Os resultados analisados, também identificaram áreas de problema em potencial, exigindo por parte da liderança um acompanhamento para evitar uma desestruturação dos relacionamentos no ambiente de trabalho, efetivando assim os princípios da liderança servidora na Escola Estadual Monte Carmelo.

Palavras-Chaves: Princípios da Liderança Servidora, Influenciar Pessoas; Habilidades; Escola Estadual Monte Carmelo.

ALMEIDA, Emanuelle Diniz Sobreira. **Um Estudo da Liderança na Escola Estadual Monte Carmelo à Luz dos Princípios da Liderança Servidora** 67 f. Relatório de Estágio Supervisionado (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal de Campina Grande, Paraíba, 2008.

ABSTRACT

This report covers a survey conducted in State School in Mount Caramel, a company which works in education sector. For the purpose, the text is organized into five subsequent sections, namely: Introduction, Theoretical Grounds, aspects Methodologists, Presentation and Analysis of Results and Final Considerations. The survey aimed to identify the existence of the general principles of worker leadership in the State Mount Caramel School, in order to make a comparison between the vision of leader and their followers. Regarding the methodology used, a research exploratory in nature, scope and quantity was conducted. After analyzing the results, it was found that the vision of both parties are dominated by some principles of worker leadership in the organization, however other principles set out failures on the part of leaders, showing an unsatisfactory performance. The results analyzed, also identified areas of potential problem in, demanding leadership from a monitoring to avoid destruction of relationships in the workplace, thus effectively preserving principles of worker leadership in State Mount Caramel School.

Key words: Principles of Worker Leadership , Influencing People; Skills; State Mount Caramel School.

SUMÁRIO DE QUADROS

Quadro 1. Diferenças entre o comportamento do gerente e do líder.....	26
Quadro 2. Os três estilos de liderança.....	28
Quadro 3. Variáveis de estudo.....	40

SUMÁRIO DE TABELAS

Tabela 1. Pesos e escalas.....	41
Tabela 2. Pontuação do desempenho.....	41
Tabela 3. Avaliação do Líder 1 – Diretor.....	42
Tabela 4. Avaliação da Líder 2 – Coordenadora pedagógica.....	44
Tabela 5. Auto-avaliação dos líderes.....	47

SUMÁRIO DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Auto-Avaliação do Líder 1- Diretor.....	43
Gráfico 2. Avaliação Geral dos Professores.....	44
Gráfico 3. Auto-Avaliação da Líder 2 – Coordenadora Pedagógica.....	46
Gráfico 4. Avaliação Geral dos Professores.....	47
Gráfico 5. Auto-Avaliação dos Líderes.....	49

SUMÁRIO DE FIGURAS

Figura 1. Os seis processos de Gestão de Pessoas.....	20
Figura 2. Grid Gerencial de Blake e Mounton	31

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO.....	13
CAPÍTULO 2 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	16
2.1 Gestão de Pessoas.....	17
2.1.1 Introdução à Gestão de Pessoas.....	17
2.1.2 Evolução.....	17
2.1.3 Processos de Gestão de Pessoas.....	19
2.2 Liderança.....	20
2.2.1 Conceitos e Implicações.....	20
2.2.2 Inteligência Emocional.....	22
2.2.3 Papéis Contemporâneos.....	23
2.2.3.1 Liderança de Equipes.....	23
2.2.3.2 Programa de Mentores.....	24
2.2.3.3 Auto-liderança.....	24
2.2.4 Liderança e Motivação.....	25
2.2.5 Liderança e Gerência.....	26
2.2.6 Estilos de Liderança.....	27
2.2.6.1 Liderança Autocrática.....	27
2.2.6.2 Liderança Liberal (laissez-faire).....	27
2.2.6.3 Liderança Democrática.....	27
2.2.7 Teorias sobre Liderança.....	28
2.2.7.1 Teoria dos Traços.....	29
2.2.7.2 Teoria sobre Estilo de Liderança ou Comportamentais.....	30
2.2.7.2.1 Estilos de Liderança “Centrada na Tarefa” versus “Centrada nos Empregados”.....	30
2.2.7.2.2 Ênfase na Produção versus Ênfase nas Pessoas.....	30
2.2.7.3 Teorias Situacionais de Liderança ou das Contingências.....	32
2.2.7.4 Modelo de Fiedler.....	32
2.2.7.4.1 Teoria Situacional de Hersey e Blanchard.....	33
2.2.7.4.2 Teoria da Troca entre líderes e liderados.....	33
2.2.7.4.3 Teoria da Meta e do Caminho.....	34

2.2.7.4.4 Modelo de Participação e Liderança.....	34
2.3 Liderança Servidora.....	35
2.3.1 Princípios da Liderança Servidora.....	36
CAPÍTULO 3 – DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA.....	38
3.1 Aspectos Metodológicos.....	39
3.2 Limitações.....	40
3.3 Instrumentos de Coleta de Dados.....	40
3.4 Tratamento dos Dados.....	41
3.5 Resultados.....	42
CAPÍTULO 4 - CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	50
REFERÊNCIAS.....	53
ANEXOS.....	55

Capítulo 1

Introdução

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO

Empresas que possuem uma visão mais moderna, percebem as pessoas que a compõe como sendo o que há de mais valioso, o seu maior ativo. Todavia, mais relevante que reconhecer essa verdade, é direcionar com maestria todo o potencial que cada indivíduo traz consigo. Isto torna-se possível a partir de uma liderança focada antes de tudo nos seres humanos e nas necessidades destes.

Nesta era de competitividade global, acompanhar a evolução dos negócios, conquistar e manter clientes tornou-se um desafio. Para atender estas necessidades, as organizações investem em capital humano com a implantação de diversas técnicas e políticas de desenvolvimento de pessoas.

Para atingir metas, as organizações necessitam da disponibilidade e dedicação dos seus colaboradores. Contudo, se faz necessário que as pessoas sintam-se importantes, valorizadas e acima de tudo parte responsável como meio de alcançar tanto os objetivos organizacionais como também pessoais.

Face ao exposto, pode-se compreender que o papel da liderança será fundamental para a existência do alinhamento desses objetivos.

O líder exercerá extrema importância independente do tipo de organização. Suas ações deverão está direcionadas com a finalidade de atender as necessidades dos seus liderados em detrimento das suas, permitindo que estes desenvolvam suas técnicas, habilidades e destrezas em prol da empresa e do alcance do seu desenvolvimento pessoal.

A liderança servidora dentre suas inúmeras características, busca oferecer ferramentas aos seus liderados que os permitam atender não o que eles desejam, mas suas reais necessidades. Partindo desse pressuposto, os princípios de liderança servidora podem colaborar de forma significativa para o exercício de uma liderança positiva no ambiente de trabalho.

O setor educacional no que se refere a questão da liderança nas organizações, apresenta um alto grau de carência principalmente no tocante liderança servidora. Os líderes desse setor, apresentam uma maior preocupação com os métodos de ensino a serem aplicados pelos professores, do que com as necessidades destes no ambiente em que trabalham. Precisam contar com o trabalho, a mente, a emoção e a motivação dos seus superiores. Todavia, a função da direção terá um papel fundamental para que estes elementos possam aflorar nas pessoas, a partir do exercício da liderança.

Sabendo-se que em uma escola o recurso de maior valor é o conhecimento, as pessoas portadoras desse recurso necessitam ser reconhecidas, estimuladas e valorizadas por seus líderes, de forma que possam desempenhar seu trabalho de forma eficiente, eficaz e com satisfação.

Diante do exposto levanta-se o seguinte questionamento: como se apresentam os princípios da liderança servidora na escola Monte Carmelo, segundo a percepção dos seus líderes e liderados?

O objetivo geral deste estudo é identificar a existência da aplicação dos princípios da liderança servidora na Escola Estadual do Ensino Fundamental Monte Carmelo. Para alcançar esse objetivo, serão realizados os seguintes objetivos específicos:

- Propiciar aos gestores realizar uma auto-avaliação a luz dos princípios da liderança servidora;
- Propiciar aos liderados a análise dos gestores;
- Identificar as diferenças entre a auto-avaliação dos líderes e dos liderados.

Para que se torne mais efetivo o entendimento deste estudo, inicialmente será apresentado a Fundamentação Teórica onde serão definidos conceitos, as influências exercidas pela liderança, estilos e teorias da liderança com ênfase no líder servidor. Na metodologia, encontra-se caracterização da empresa, a classificação da pesquisa, o universo e amostra, instrumentos de coleta de dados bem como os seus tratamentos. Posteriormente serão relatados os resultados após terem sido realizadas as análises dos dados. Para finalizar, serão apresentadas as considerações finais e as sugestões para a melhoria da empresa estudada.

Capítulo 2

Fundamentação Teórica

CAPÍTULO 2 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 GESTÃO DE PESSOAS

2.1.1 INTRODUÇÃO À GESTÃO DE PESSOAS

O contexto da Gestão de Pessoas é formado por pessoas e organizações. As pessoas passam anos de suas vidas trabalhando dentro das organizações e estas dependem daquelas para poderem funcionar e almejar os sucesso.

É fato que as organizações jamais existiriam sem as pessoas, que lhe dão impulso, vida, dinamismo, criatividade e racionalidade. É uma relação de mútua dependência onde há benefícios recíprocos entre pessoas e organizações.

Todavia, lidar com os membros das empresas não é uma tarefa nada fácil. “Lidar com pessoas é uma atividade altamente complexa. É sobretudo, gratificante para quem souber fazê-lo de forma a enaltecer o trabalho e dignificar o ser humano”. (CHIAVENATO, 1994, p.73)

Os colaboradores tem a necessidade de sentirem-se pessoas valorizadas enquanto exercem suas funções, sendo assim, a Gestão de Pessoas assume um papel fundamental como forma de utilizar os funcionários no diferencial organizacional.

2.1.2 EVOLUÇÃO

No início do século XX, o clássico modelo abordado por Taylor nos Estados Unidos e por Fayol na França, consideravam as pessoas com meras máquinas que estavam na organização apenas para receber e executar ordens. Era um modelo considerado ideal para ambientes estáticos, previsíveis, sem muitas mudanças, onde o foco da organização era o de atingir a máxima eficiência desconsiderando os valores humanos.

Taylor (1997, p.101-102) afirmava que: “Toda pessoa é concebida como influenciada exclusivamente por recompensas salariais, econômicas e materiais”. Ou seja, era considerada objeto de trabalho que estava na organização para executar suas funções recebendo em troca recompensas.

Segundo Fayol (1997, p.147) “A organização abrange somente o estabelecimento da estrutura e da forma, sendo, portanto, estática e limitada”.

No decorrer do século XX, surge um novo modelo burocrático proposto por Weber, baseado na previsibilidade dos resultados e a impessoalidade nas funções, típico de ambientes também estáveis. Weber via os colaboradores como meios de produção e não como pessoas dotadas de idéias e capacidades.

Conforme Weber (1998, p.22) “O comportamento dos membros da organização é perfeitamente previsível: todos os funcionários deverão comportar-se de acordo com as normas e regulamentos da organização, a fim de que esta atinja a máxima eficiência possível”.

O fim da 2ª Guerra Mundial provocou profundas mudanças no cenário mundial. As características antes assumidas nas primeiras décadas do século XX (previsibilidade e estabilidade), cederam lugar a um ambiente inconstante, imprevisível, dinâmico. O mundo passou a ser um sistema aberto e de grande complexidade.

Na segunda metade do século XX, inúmeras transformações foram sendo notórias. As organizações sentiram-se pressionadas a acompanhar o sistema que estava cada vez mais integrado, com constantes e rápidas mudanças.

A antiga ordem econômica mecanicista, de base industrial e direcionada à ênfase e eficácia dos processos para o alcance dos objetivos organizacionais, foi substituída por uma nova ordem econômica onde o recurso básico e essencial é o conhecimento.

É nesse âmbito, que o principal foco organizacional desloca-se dos processos de produção para as pessoas como portadoras do conhecimento.

Com a Gestão de Pessoas, as empresas passaram a valorizar seus funcionários como pessoas capacitadas de intelectual humano, abandonando aquela visão de meros empregados mecanicistas.

CHIAVENATO (1999, p.9) afirma que a gestão de pessoas se baseia em três aspectos fundamentais:

- As pessoas como seres humanos;
- As pessoas como ativadores inteligentes de recursos organizacionais e;
- As pessoas como parceiras da organização.

Estes fatores resumem a nova visão que as organizações adquiriram dos seus funcionários que os impulsionam ao alcance de suas metas.

2.1.3 PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS

Conforme CHIAVENATO (2005, p. 14-15), existem seis processos básicos de Gestão de Pessoas, a saber:

- *Processos de Agregar Pessoas* - São processos com a finalidade de inserir novas pessoas na empresa e para isso se faz necessário o recrutamento e seleção destas.
- *Processos de Aplicar Pessoas* – São os processos que tem como função desenhar as atividades que serão executadas pelas pessoas orientando-as e acompanhando seu desempenho. Incluem aspectos como desenho organizacional e de cargos, orientação das pessoas e avaliação do desempenho.
- *Processos de Recompensar Pessoas* – São os processos que atuam de forma a estimular pessoas e satisfazer ao máximo suas necessidades individuais. Ex.: remuneração e benefícios, recompensas e serviços sociais.
- *Processos de Desenvolver Pessoas* – São os processos que capacita e inovam o desenvolvimento profissional e pessoal das pessoas. Através de treinamentos, gestão do conhecimento e de competências, etc.
- *Processos de Manter Pessoas* – São os processos responsáveis por manter o ambiente ao qual as pessoas estão inseridas, em condições psicológicas satisfatórias, com disciplina, higiene, segurança, qualidade de vida, etc.
- *Processos de Monitorar Pessoas* – São os processos de acompanhamento e controle sobre as atividades das pessoas e verificação dos resultados. Incluem banco de dados e sistema de informações gerenciais.

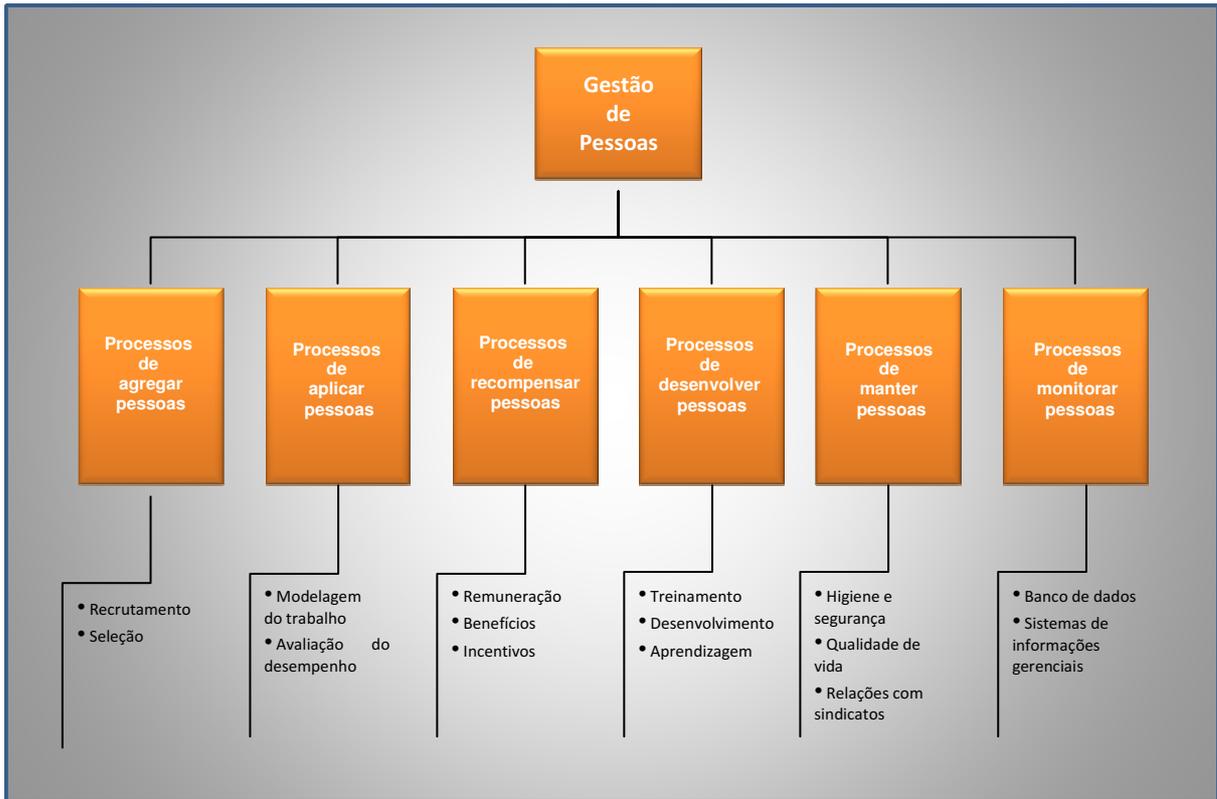


Figura 1. Os seis processos de Gestão de Pessoas

Fonte: Chiavenato (2005, p.14)

2.2 LIDERANÇA

A liderança tem um alto nível de complexidade por está inserida em todos os tipos de organização humana, principalmente nas empresas e nos seus respectivos departamentos, lidando diretamente com pessoas. As atividades de um líder requer agilidade, habilidade e inovação diante do dinamismo e dos constantes processos de mutação sofridas no ambiente de sua atuação. Sendo assim, o líder tem como desafio saber lidar com essas diferenças de maneira que alcance os objetivos organizacionais bem como dos seus liderados.

2.2.1 CONCEITO E IMPLICAÇÕES

Segundo HUNTER (2006, p.18) liderança é “a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir objetivos comuns, inspirando confiança por meio da força e do caráter.”

“Liderança é a influência interpessoal exercida numa situação e dirigida através do processo da comunicação humana á consecução de um ou de diversos objetivos específicos.” (CHIAVENATO, 1997, p.257)

Partindo dos conceitos apresentados, pode-se afirmar que a liderança organizacional requer influência e confiança entre seus liderados para que estes realizem suas atividades em benefício da organização.

Robbins (2005) define confiança como: “uma expectativa positiva de que a outra pessoa não irá agir de maneira oportunista – seja por palavras, ações ou decisões.”

No que diz respeito a *expectativa positiva* Robbins (2005) refere-se ao fato de que a confiança é um processo que se adquire com o tempo e à medida que o relacionamento amadurece, o ser humano passa a acreditar na sua capacidade de formar uma expectativa positiva.

Em relação a expressão “*de maneira oportunista*” Robbins (2005) refere-se ao fato de que as pessoas as quais foram depositadas a confiança, não tirem vantagem da situação como forma de beneficiarem-se.

Conforme CHIAVENATO (1997, p. 259): “A influência é uma força psicológica, uma transação interpessoal na qual uma pessoa age de modo que modifica o comportamento de uma outra, de algum modo intencional [...] Geralmente a influência envolve conceitos como poder e autoridade [...]” Poder e autoridade são assim definidos por HUNTER (2006, p. 32):

Poder é a capacidade de obrigar, por causa de sua posição ou força, os outros a obedecerem á sua vontade, mesmo que eles preferissem não fazê-lo. Autoridade é muito diferente de poder, já que ela envolve a habilidade de levar outros a fazerem – de bom grado – sua vontade.

Através dos conceitos expostos pode-se inferir que quando a liderança é exercida com base no poder, seus liderados encontram-se na maioria dos casos sobre a pressão de realizar suas funções concordando ou não com o que deve ser feito. Já quando a liderança é exercida com base na autoridade, os líderes fazem com que seus liderados executem suas funções naturalmente, sem o exercício da força e nem da imposição pelo fato de criarem um ambiente de relacionamento e confiança.

2.2.2 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E EFICÁCIA DA LIDERANÇA

A inteligência emocional (IE) representa o melhor indicador de quem se tornará um líder. Sem ela uma pessoa pode apresentar um excelente desempenho, uma visão de longo prazo, possuir idéias extraordinárias sem que isso faça dela um grande líder. Fatos mostram que quanto mais alto for o escalão do indivíduo, mais as capacidades de IE ser o responsável de sua eficácia.

HUNTER (2006, p. 96) descreve: “Inteligência emocional é um termo amplo, que abrange habilidades interpessoais, motivação, trânsito social, empatia e autopercepção.”

A inteligência emocional vem demonstrando estar intimamente relacionada ao desempenho no trabalho em todos os níveis organizacionais, contudo parece ser mais relevante nas atividades que demandam um nível muito elevado de interação social. Isto é o que constituiu a liderança.

Conforme ROBBINS (2005, p. 287): “Os grandes líderes demonstram sua inteligência emocional exibindo todos os cinco elementos-chave:

- **Autoconsciência:** demonstrada através da autoconfiança, da auto-avaliação realista e de um senso de humor voltado para a autocrítica;
- **Autogerenciamento:** demonstrado através da integridade e confiabilidade, da capacidade de lidar bem com a ambigüidade e da abertura para mudanças;
- **Automotivação:** demonstrada através da forte orientação para a conquista, do otimismo e de um alto comprometimento organizacional;
- **Empatia:** demonstrada através da habilidade de gerar e reter talentos, da sensibilidade multicultural e de serviços voltados aos clientes e consumidores;
- **Habilidades sociais:** demonstradas através da capacidade de liderar esforços para a mudança, da capacidade de persuasão e da competência na construção e liderança de equipes.”

Adquirir inteligência emocional ou desenvolver habilidades de liderança é bastante complexo, porque não ocorre da mesma forma como se faz habilidades analíticas ou técnicas. Requer um processo de desenvolvimento através da combinação de conhecimentos com as ações necessárias para se tornar eficiente, que serão refinadas ao longo do tempo.

2.2.3 PAPÉIS CONTEMPORÂNEOS DA LIDERANÇA

2.2.3.1 Liderança de equipes

É notória o aumento da liderança no que se refere as equipes de trabalho. À medida que as equipes crescem, o papel do líder na orientação de seus membros também aumentam.

A maioria dos líderes que surgiram na época do individualismo não estão preparados para lidar com equipes. Até mesmo os executivos eficientes enfrentam dificuldades de transição, porque tudo que ele aprendeu sobre comando e controle tornou-se inadequado. Seu grande desafio é o de se tornar um líder de equipe eficaz. Para isso, eles precisam desenvolver novas habilidades como ter paciência ao compartilhar informações, confiar nos outros e abdicar do uso da autoridade.

ROBBINS (2005, p. 288-289) diz que “Uma maneira melhor de descrever o trabalho de um líder de equipe é focando duas prioridades: administrar as fronteiras externas da equipe e facilitar o processo da equipe”. Ele subdividiu essas duas prioridades em quatro papéis específicos:

- *Elementos de ligação com os componentes externos.* Estes incluem a administração superior, as outras equipes, os clientes e os fornecedores. O líder representa a equipe diante desses grupos, assegura os recursos necessários, esclarece as expectativas dos outros acerca da equipe etc.
- *Solucionadores de problemas.* Quando os membros enfrentam dificuldades e pedem ajuda, os líderes se reúnem com eles em busca de soluções. A contribuição mais provável do líder será no aprofundamento das questões [...] bem como na busca de recursos externos.
- *Administradores de conflitos.* Quando surgem as desavenças, eles ajudam a processar o conflito. [...] o líder minimiza os aspectos destrutivos dos conflitos internos da equipe.
- *Treinadores.* Eles definem os papéis e as expectativas, ensinam, apóiam, torcem e fazem o necessário para ajudar os membros a melhorar seu desempenho no trabalho.

Através do que foi exposto, percebe-se que o trabalho em equipe necessita de maturidade, pois envolve uma relação direta com pessoas onde o líder deve administrar as diversas habilidades que seus liderados tem, para serem usadas da melhor maneira possível apesar da visão diferenciada de cada um. Por isso é necessário identificar nas equipes de trabalho, pontos que possam vir a bloquear as ações criativas, desmistificando a competitividade existente entre todos.

2.2.3.2 Programas de mentores

“Muitos líderes criam relacionamentos como mentores. Um mentor é um funcionário mais antigo que patrocina e apóia um funcionário menos experiente (um protegido). O papel do mentor incluiu instrução, o aconselhamento e o patrocínio.” (ROBBINS, 2005, p.288)

Os mentores ajudam seus protegidos a desenvolver habilidades, oferece total apoio para que eles se sintam mais autoconfiantes e capacitados, e buscam atribuições de destaque através da política para lhes conseguir aumentos salariais ou promoções.

Um bom relacionamento existente entre mentor e protegido é bem sucedido, quando não há entre eles uma relação de chefe e subordinado, pois isso limita a espontaneidade e abertura para a comunicação.

O líder decide se tornar um mentor porque existe tanto benefícios pessoais, quanto benefícios para a organização. Ao ser um mentor, o líder tem acesso mais rápido e direto sobre o que acontece com os funcionários de nível hierárquico inferior. Seus protegidos trazem informações antecipadamente, que podem ajudar a evitar problemas potenciais. Além de que essa relação para o executivo é prazerosa, uma vez que ele tem a oportunidade de compartilhar suas experiências adquiridas ao longo dos anos.

Para a organização, os programas de mentores oferecem um sistema de apoio aos funcionários de suma importância. Os mentores se sentem mais estimulados, motivados para desempenhar suas funções e tem probabilidade menor de sair da empresa.

2.2.3.3 Autoliderança

Através de pesquisas, acredita-se que algumas pessoas conseguem liderar a si mesma. Os líderes eficazes desenvolve a capacidade de liderar nas pessoas dando-lhes condições de se autoliderarem sem precisar da ajuda formal para motivar-se e orientar-se.

ROBBINS (2005, p. 290) listou algumas sugestões de como criar indivíduos autoliderados:

- “*Seja um modelo de autoliderança.* .Pratique a auto-observação, a auto-orientação e o auto-reforço e fixe metas pessoais desafiadoras.
- *Estimule os funcionários a fixar metas próprias.* Ter metas quantitativas e específicas é fundamental para a autoliderança.

- *Estimule o uso de auto-recompensas para fortalecer e encorajar comportamentos desejáveis.* Em contrapartida, a autopunição só deve ocorrer nas situações em que o funcionário tenha sido desonesto ou destrutivo.
- *Crie padrões positivos de pensamento.* Encoraje os funcionários a pensar positivamente e a conversar com si mesmos para estimular a motivação.
- *Crie um clima propício à autoliderança.* Replaneje o trabalho para aumentar as suas recompensas naturais e concentre-se nestes aspectos gratificantes do trabalho para aumentar a motivação.
- *Encoraje a autocrítica.* Encoraje as pessoas a serem críticas acerca de seu próprio desempenho.”

A autoliderança é um processo complexo porque envolve uma transição de indivíduos que passaram toda a sua vida profissional sob uma liderança centralizadora, para uma realidade em liderar a si mesmo. Portanto, é de extrema importância a existência de treinamentos como forma de capacitar os funcionários ao caminho da autoliderança.

2.2.4 LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO

A liderança em uma organização, tem o objetivo de alcançar resultados por meio da cooperação dos seus seguidores de maneira espontânea e prazerosa.

O colaborador pode apresentar habilidades no desempenho do cargo, ter as ferramentas necessárias, mas se ele não estiver altamente motivado, não garantirá que ele executará satisfatoriamente sua tarefa.

De acordo com HUNTER (2006, p. 109): “Motivar é influenciar e impulsionar à ação”. A motivação poder causar aumentos significativos na produtividade dos seus seguidores, que por meio dos estímulos motivadores, as pessoas são incentivadas a esforçar-se mais e conseqüentemente a trabalhar com mais entusiasmo.

No processo motivacional, as necessidades não satisfeitas provocam tensão que leva o indivíduo até o comportamento no sentido de satisfazer essa necessidade que ele possui. Quanto maior a insatisfação, maior será a motivação.

Um bom líder motivará seus liderados através de suas próprias ações, identificando e entendendo as necessidades e anseios das pessoas, bem como desenvolver meios para que essas necessidades sejam satisfeitas.

A motivação é um fenômeno contínuo e que depende do momento que cada pessoa está enfrentando, nunca sendo resolvido definitivamente para cada indivíduo.

2.2.5 LIDERANÇA E GERÊNCIA

Grande parte das pessoas equivocam-se ao pensar que liderança e gerência são sinônimas. Mas na realidade trata-se de dois conceitos bastante distintos. A principal diferença é na forma de se comportar e de se relacionar.

Hunter (2006) afirma que liderar é envolver, conquistar as pessoas de maneira que elas se dediquem ao máximo para atingir a excelência do objetivo desejado. O líder preocupa-se com a autorealização de seus subordinados.

Já o gerente é direcionado para atividades de planejamento, organização, orçamento, solução de problemas, manutenção da ordem, controle, desenvolvimento de estratégia, etc.

Os aspectos motivacionais não são considerados pelos gerentes, não reconhecem publicamente um trabalho realizado de acordo com os padrões estabelecidos.

Os atributos de gerência e liderança são necessários nas empresas. Deve existir um equilíbrio entre eles, uma vez que atributos apenas de gerentes sem uma liderança, pode ocasionar baixar na eficácia (muito esforço sem direção), e atributos de liderança na ausência de uma gestão, pode gerar muitas ilusões.

Bergamini (1994) apresenta as seguintes diferenças entre os comportamentos dos gerentes e líderes:

GERENTE	LÍDER
Administra	Inova
É uma cópia	Focaliza-se nas pessoas
Apóia-se no controle	Inspira a confiança
Visão a curto prazo	Perspectiva longo prazo
Pergunta como e quando	Pergunta o quê e por quê
Olhos sempre nos limites	Olhos sempre no horizonte
Limita	Dá origem
Aceita o status quo	O desafia
É o clássico bom soldado	É a sua própria pessoa
Faz certo as coisas	Faz a coisa certa

Quadro 1: Diferenças entre o comportamento do Gerente e do Líder

Fonte: Bergamini (1994)

A partir do que foi exposto, é possível concluir que o comportamento apresentado do gerente é autoritário, pois ele necessita de um cargo preocupando-se apenas na execução de suas tarefas. Diferentemente do líder, que utiliza-se da sua posição de poder em busca da satisfação e realização profissional e pessoal dos seus liderados.

2.2.6 ESTILOS DE LIDERANCA

2.2.6.1 Liderança Autocrática

A liderança autocrática enfatiza somente o líder, centralizando totalmente suas decisões e ações. Os liderados não tem a liberdade de expressar suas idéias e opiniões, não participam de forma alguma do processo decisório da organização. As equipes que estão submetidas a este tipo de liderança, apresentam um alto nível de produtividade porém evidencia-se altos sinais de tensão, agressividade e frustração.

2.2.6.2 Liderança Liberal (laissez-faire)

A liderança liberal enfatiza somente os grupos. Os subordinados são responsáveis pelo processo de tomada de decisão, tem comportamentos agressivos, individualistas e não respeitam os líderes. Estes são ignorados pelo grupo, não possuem firmeza em suas atitudes e abre mão do seu papel como líder.

2.2.6.3 Liderança Democrática

A liderança democrática enfatiza tanto o líder quanto os subordinados. Ambos participam no processo de tomada de decisões, onde o líder apresenta-se bem comunicativo, encorajando seus liderados, ajudando-os nas soluções de problemas, sugerindo idéias e coordenando as atividades grupais.

Os grupos submetidos a este tipo de liderança, apresentam boa quantidade de trabalho em termos de produção, contudo apresenta qualidade surpreendentemente melhor, com consideráveis níveis de satisfação, comprometimento e integração grupal.

Autocrática	Democrática	Liberal (laissez-faire)
Apenas o líder fixa as diretrizes, sem nenhuma participação do grupo.	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder.	Há liberdade completa para as decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder.
O líder determina as providências e as técnicas para a execução das tarefas, cada uma por sua vez, à medida que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo.	O próprio grupo esboça as providências e as técnicas para atingir o alvo, solicitando aconselhamento técnico ao líder quando necessário, passando este a sugerir duas ou mais alternativas para o grupo escolher. As tarefas ganham novas perspectivas com os debates.	A participação do líder no debate é limitada, apresentando apenas materiais variados ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que fossem solicitadas.
O líder determina qual tarefa cada um deve executar e qual o seu companheiro de trabalho.	A divisão das tarefas fica a critério do próprio grupo e cada membro tem liberdade de escolher os seus companheiros de trabalho.	Tanto a divisão das tarefas como a escolha dos companheiros ficam totalmente a cargo do grupo. Absoluta falta de participação do líder.
O líder é dominador e “pessoal” nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.	O líder procura ser um membro normal do grupo, em espírito, sem encarregar-se muito de tarefas. O líder é “objetivo” e limita-se aos “fatos” em suas críticas e elogios.	O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou de regular o curso dos acontecimentos. O líder somente faz comentários irregulares sobre as atividades dos membros quando perguntado.

Quadro 2: Os três estilos de liderança
Fonte: Chiavenato (1997, p. 264).

2.2.7 TEORIAS SOBRE LIDERANÇA

Muitos autores desenvolveram várias teorias sobre a liderança, na tentativa de explicar a influência que os superiores tem sobre os subordinados.

Sendo assim, as teorias foram classificadas em três grande grupos:

2.2.1 Teorias de Traços de Personalidade;

2.2.2 Teorias sobre Estilo de Liderança ou Comportamentais;

2.2.3 Teorias Situacionais de Liderança ou das Contingências.

2.2.7.1 Teorias dos traços

Segundo Chiavenato: “As teorias dos traços partem do pressuposto de que certos indivíduos possuem uma combinação especial de traços de personalidade que podem ser definidos e utilizados para identificar futuros líderes potenciais, bem como para avaliar a eficácia da liderança.” (1997, p. 261)

Traço refere-se a uma característica ou qualidade de personalidade que difere o indivíduo dos demais colocando-o na condição de líder. Este, apresenta características marcantes de personalidades que pode influenciar o comportamento das outras pessoas.

Para Robbins (2005), o fato de um indivíduo possuir certos traços e ser considerado um líder, não quer dizer que ele será bem sucedido em liderar seu grupo para o alcance dos objetivos organizacionais.

Através de estudos, vários autores enumeraram alguns traços característicos da liderança. Na visão de CHIAVENATO (1997, p. 261), os principais traços de personalidade seriam:

- “Traços Físicos – energia, aparência, estatura e peso;
- Traços intelectuais: adaptabilidade, agressividade, entusiasmo e autoconfiança;
- Traços sociais: cooperação, habilidades interpessoais e habilidade administrativas;
- Traços relacionados com a tarefa: impulso de realização, persistência e iniciativa.”

Nessa teoria, acreditava-se que as características dos líderes eram intrínsecas e inatas, não podiam ser adquiridas com o tempo, descartando o treinamento em liderança.

Hoje em dia, essa abordagem encontra-se em descrédito perdendo sua importância.

2.2.7.2 Teorias sobre estilo de liderança ou comportamentais

Com as falhas detectadas na teoria dos traços, estudiosos começaram a analisar o comportamento exibido por determinados líderes a fim de descobrir alguma coisa específica na forma de se comportarem.

A ênfase está no que o líder faz, onde o seu comportamento em relação aos seus subordinados é o que o leva a alcançar a eficácia da liderança.

2.2.7.2.1 Estilos de Liderança “Centrada na Tarefa” versus “Centrada nos Empregados”

- Liderança centrada na tarefa: o líder preocupa-se exclusivamente com as atribuições de trabalho de cada membro da equipe, para que as atividades fluam conforme o planejado e que os prazos sejam cumpridos. Pesquisas constataram que este modelo a longo prazo provoca um alto grau de absenteísmo, insatisfação dos funcionários e rotatividade. Por outro lado, a curto prazo, a produtividade e a eficiência alcançaram patamares elevados.
- Liderança centrada no empregados: o líder preocupa-se com os aspectos humanos dos problemas dos seus funcionários, como também do nível de desempenho esperado.

2.2.7.2.2 Ênfase na Produção versus Ênfase nas Pessoas

- Ênfase na produção: a ênfase está nos aspectos técnicos e práticos do trabalho. Os líderes preocupam-se na execução das tarefas do grupo, os colaboradores são apenas o meio para atingir o fim desejado.
- Ênfase nas pessoas: o líder busca ações que promovam boas relações interpessoais com seus subordinados. Preocupa-se com os sentimentos e os problemas pessoais dos seus colaboradores e estes formam uma equipe participativa e atuante.

Dentro desse contexto, Blake e Mouton desenvolveu uma visão bidimensional dos estilos de liderança chamado de Grid Gerencial ou de Grid da Liderança.

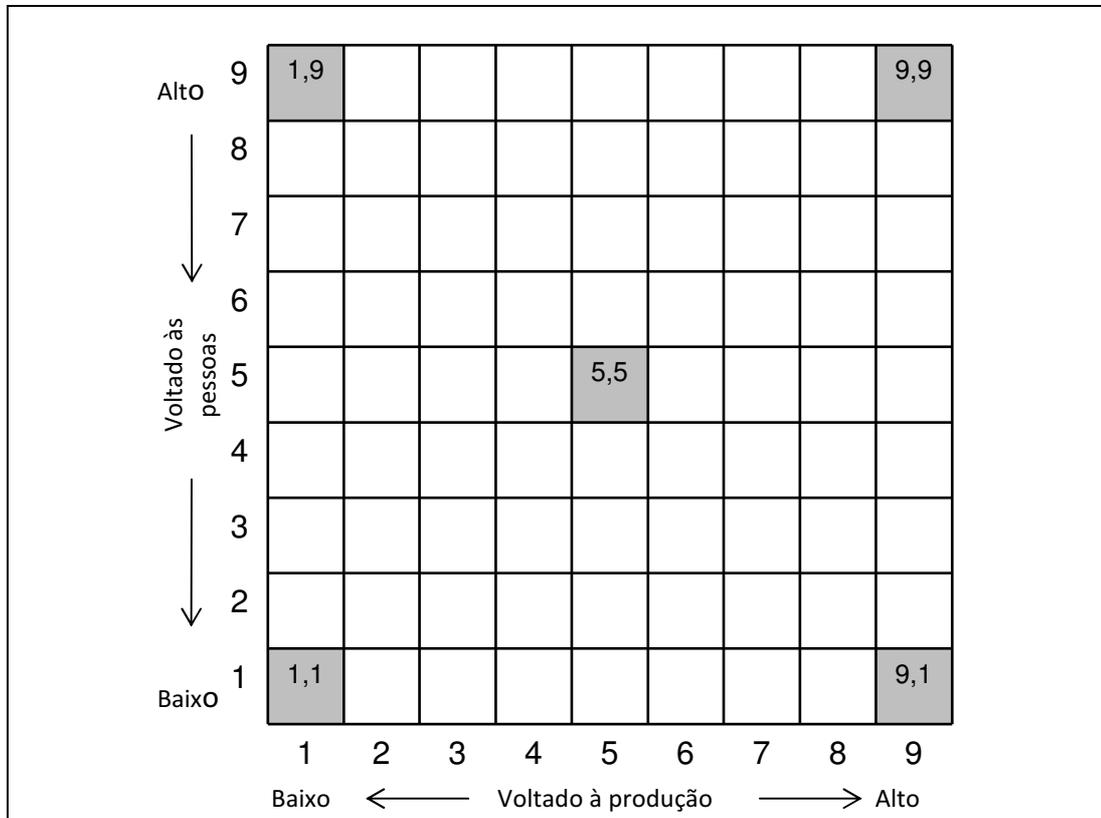


Figura 2: Grid Gerencial de Blake e Mouton
Fonte: Robbins, 2005

A figura acima representa o Grid, que possuiu nove posições ao longo de cada eixo, criando assim, 81 posições diferentes, as quais se pode colocar o estilo de liderança. O Grid mostra os fatores dominantes na maneira de pensar do líder, em relação aos resultados obtidos.

Blake e Mouton, descobriu que os executivos tem melhor desempenho em um estilo 9,9, se for comparado com um estilo 9.1 (tipo autoritário) ou 1,9 (tipo laissez-faire).

O Grid não apresenta qualquer nova informação tangível para o esclarecimento da questão da liderança, oferecendo apenas uma melhor estrutura para a conceitualização do estilo de liderança, uma vez que há pouca evidência para afirmar que 9,9 é o mais eficaz em todas as situações.

2.2.7.3 Teorias situacionais de Liderança ou das Contingências

As teorias situacionais buscam explicar a liderança de forma mais ampla em relação as teorias anteriormente apresentadas, uma que estas são muito simplistas e limitadas, desconsiderando variáveis situacionais importantes e que não podem ser desprezadas.

“As teorias situacionais partem do princípio de que não existe um único estilo ou característica de liderança válida para toda e qualquer situação. [...] cada tipo de situação requer um tipo de liderança diferente para alcançar a eficácia dos subordinados.” (CHIAVENATO, 1997, p. 266-267)

Um líder eficaz é aquele que é capaz de se adaptar a uma equipe particular de indivíduos sob condições extremamente diversificadas.. As ferramentas fundamentais na teoria situacional (contingência) são: o líder, a equipe e a situação.

Houveram inúmeras abordagens para a identificação de variáveis situacionais, todavia algumas tiveram mais sucessos que outras, a saber: o modelo de Fiedler, a teoria situacional de Hersey e Blanchard, a teoria da troca entre líder e liderados e os modelos de meta e caminho e de participação e liderança.

2.2.7.4 Modelo de Fiedler

Fiedler afirma que não existe um estilo de liderança único que funcione para toda e qualquer situação. Cada situação requer um estilo de liderança diferente e cabe ao líder utilizar de suas habilidades para lidar com o ambiente e seus liderados.

Este teórico identifica três dimensões contingenciais, que definem os fatores situacionais básicos que determinam a eficácia da liderança:

- **Relação entre líder e liderados:** representa a confiança, credibilidade e o respeito que os membros das equipes depositam no líder. Se os sentimentos dos seguidores em relação ao líder for positivos, a situação é favorável, caso contrário a situação é desfavorável.
- **Estrutura da tarefa:** representa o grau de procedimentos estabelecidos no trabalho, ou seja, se as tarefas são estruturadas ou não.
- **Poder da posição:** representa a influência que o líder tem sobre as variáveis de poder, independente do seu poder pessoal. Variáveis: poder de demitir, contratar, aumentos salariais, promoções e ações disciplinares.

Para Fiedler, por meio desses fatores é possível determinar o grau de favorabilidade de uma situação, a qual se tornará maior na medida que a manifestação dos três fatores aumentarem.

2.2.7.4.1 Teoria situacional de Hersey e Blanchard

Essa teoria tem como foco central os liderados. A liderança eficaz é alcançada pela escolha do estilo mais adequado a situação.

Hersey e Blanchard identificam quatro componentes específicos de líderes. O comportamento que apresenta-se mais eficaz, depende da motivação e da capacidade dos liderados.

[...] se os liderados forem *incapazes* ou estiverem *desmotivados* para executar uma tarefa, o líder precisará fornecer orientações claras e específicas; se os liderados forem *incapazes* mas estiverem *motivados*, o líder precisará fornecer muita orientação para a tarefa para compensar a falta de habilidade dos liderados, além de muita orientação de relacionamento para conquistá-los. Se os liderados forem *capazes* mas estiverem *desmotivados*, o líder precisará usar um estilo apoiador e participativo, e finalmente, se os liderados forem *capazes* e estiverem *motivados*, o líder não precisará fazer muita coisa. (ROBBINS, 2005, p. 267)

Dessa forma, percebe-se a importância que os liderados representam para essa teoria e que os líderes podem e devem compensar as limitações de capacitação e motivação existentes em seus seguidores.

2.2.7.4.2 Teoria da Troca entre líderes e liderados

As teorias anteriormente apresentadas, parte do princípio de que os líderes tratam da mesma forma todos os seus liderados. Mas na realidade os líderes costumam agir de maneira diferente com pessoas diferentes.

“A **teoria da troca entre líder e liderados** argumenta que, por causa das pressões do tempo, os líderes estabelecem um relacionamento especial com um pequeno grupo de seus liderados.” (ROBBINS, 2005, p. 267) São grupos especiais que tem toda a confiança e atenção diferenciada do líder.

Não se sabe exatamente quais os motivos que levam os líderes na escolha dos seus seguidores com tratamento especial, acredita-se pelo fato dos liderados apresentarem atitudes e características de personalidades semelhantes às do líder, ou então por possuírem um grau de competência superior aos demais membros.

2.2.7.4.3 Teoria da Meta e do Caminho

A teoria da meta e do caminho foi desenvolvida por Robert House e é considerada uma das mais respeitadas abordagens sobre liderança. Esta teoria, afirma que o líder tem como função orientar os subordinados para o alcance de suas metas, de forma que estas sejam compatíveis com os objetivos organizacionais.

House propõe quatro comportamentos do líder:

- “O *líder diretivo* faz com que os liderados saibam o que se espera deles, organiza o trabalho a ser feito e fornece instruções precisas sobre como as tarefas devem ser realizadas.
- O *líder apoiador* é amigável e demonstra sensibilidade às necessidades de seus subordinados.
- O *líder participativo* consulta os liderados e utiliza suas sugestões antes de tomar uma decisão.
- O *líder orientado para a conquista* estabelece metas desafiadoras e espera que os liderados ofereçam o melhor desempenho possível.”

Diferentemente do modelo de Fiedle, House acredita que os líderes podem apresentar qualquer um desses comportamentos, ou todos eles, dependendo da situação.

2.2.7.4.4 Modelo de Participação e Liderança

O modelo de participação e liderança, foi desenvolvido por Victor Vroom e Phillip Yetton. Eles relacionam o comportamento de liderança com a participação no processo decisório.

“Reconhecendo que as estruturas de tarefas possuíam demandas diferentes para as atividades rotineiras e não-rotineiras, esses pesquisadores argumentavam que o comportamento do líder devia se ajustar à estrutura da tarefa.” (ROBBINS, 2005, p.269)

Este modelo era normativo, ou seja, apresentava uma seqüência lógica de regras as quais deveriam ser seguidas para determinar a quantidade de participação no processo decisório.

A participação dos liderados na tomada de decisão, funciona como um fator motivacional, uma vez que estarão informados sobre tudo que envolve a organização, propiciando ao líder, uma liderança eficaz.

2.3 LIDERANÇA SERVIDORA

Existem inúmeras formas que o líder possuiu para liderar equipes nas organizações. De acordo com o que já foi exposto, observa-se que as teorias analisadas acreditam que a eficácia da liderança são características atribuídas aos seguintes aspectos: atitudes específicas/ pessoais de cada líder, ao estilo de liderança adotado por ele e ao ambiente ao qual o líder está inserido, enfatizando a situação, o grupo e o líder.

Todavia, nenhuma dessas abordagens atentou para o fato de que a eficácia da liderança envolve aspectos de ordem espirituais, isto é, uma liderança focada no caráter onde a ênfase está no comportamento com relação as outras pessoas.

Com base nesse contexto desenvolve-se a liderança servidora, apresentando uma nova denominação a liderança: identificar e atender as necessidades legítimas dos outros (servir).

A liderança servidora está intimamente ligada ao desenvolvimento do caráter do indivíduo. Segundo Hunter (2006, p.82) “caráter é nossa força moral e ética, aquilo que guia nosso comportamento de acordo com os valores e princípios adequados”, ou seja, os líderes procuram sempre fazer a coisa certa.

O caráter representa a soma dos nossos costumes, hábitos, viços e virtudes que se desenvolvem durante toda a vida do ser humano. É conhecer o bem, a busca de fazer o bem não somente para si, mas também para o próximo, por isso exige muito esforço e determinação.

Robert K. Greenleaf utilizou pela primeira vez o termo liderança servidora nos anos 1970, e este conceito cada dia mais vem ganhando domínio no cenário empresarial.

Os conceitos de liderar e servir aparentemente podem conotar a idéia de oposição, mas na verdade se complementam entre si. Liderar significa interferir de forma profunda na vida de outra pessoa influenciando suas atitudes. Servir é detectar o que as pessoas realmente necessitam e não o que elas querem.

Sendo assim, o líder deve utilizar-se de suas habilidades para identificar quais são as reais necessidades dos seus liderados, mesmo que para isso ele tenha que abdicar de suas pretensões pessoais.

Para tornar-se líderes eficazes e ser humanos melhores, se faz necessário ser pessoas maduras o suficiente para ter a consciência que as necessidades das outras pessoas tornam-se a coisa mais importante na escala de prioridades. A grande diferença está em ser um líder servidor ou apenas um líder que só serve os próprios interesses.

2.3.1 PRINCÍPIOS DA LIDERANÇA SERVIDORA

Conforme Hunter (2006), a liderança servidora baseia-se em oito princípios:

- **Paciência:**

Diante das diversas situações enfrentadas pelo líder, ter autocontrole da situação é extremamente importante, pois refletem atitudes consistentes e previsíveis.

- **Gentileza:**

Os líderes efetivos como forma de estimular e encorajar seus liderados, utiliza-se de amabilidades, manifestações de apreciação, cortesia, atenção para ajudar a desenvolver relacionamentos com os seus liderados.

- **Humildade:**

Os líderes humildes são aqueles que estão a disposição de ouvir opiniões contrárias as suas, tem a consciência que cometem erros como qualquer outra pessoa e acima de tudo, apresentam um comportamento autêntico diante das diversas situações em que ele se encontra.

- **Respeito:**

O verdadeiro líder é aquele que respeita seus liderados independentemente de suas características pessoais ou habilidades específicas. É aquele que delega responsabilidades desenvolvendo uma relação de confiança. Que demonstra respeito pelas capacidades e destrezas das outras pessoas.

- **Altruísmo:**

É a chave da liderança servidora. Significa sacrificar-se em detrimento das necessidades dos outros, abrir mão dos próprios anseios pelo bem maior, servir.

- **Perdão:**

Os líderes passam por diversas situações desagradáveis que podem decepcioná-los e magoá-los. Apesar disso, é importante que o líder não guarde ressentimentos com tais atitudes e encarar com algo positivo, lidando com o problema. Ele deve aceitar as limitações nos outros e ter uma grande capacidade de tolerar a imperfeição. É preciso ter maturidade suficiente deixando o orgulho de lado.

- **Honestidade:**

Não tentar por hipótese alguma enganar seus liderados. Deve evitar comportamento desleal que traiam a confiança de seus colaboradores. Ser uma pessoa íntegra, transparente, com uma postura coerente e alinhada em pensamentos, palavras e ações.

- **Compromisso:**

Líderes que apresentam bom desempenho, são aqueles que cumprem com os compromissos que assumem. Este compromisso exige uma relação de confiança e lealdade com sua equipe, principalmente quando alguém necessita de sua ajuda ou quando ocorreu alguma falha no processo. Se o líder exige compromisso dos seus liderados, deve primeiramente exigir de si próprio.

Os princípios da liderança servidora podem ser aplicados e aprendidos por qualquer pessoa que tenha vontade de crescer, mudar e que busca por melhorias constantes.

O conhecimento intelectual de cada indivíduo é de grande importância, aliado aos meios que eles possuem, são ferramentas fundamentais para enfrentar os difíceis desafios que se defrontam os líderes de hoje.

O desenvolvimento da liderança servidora é um processo que exige prática intensa e constante, onde é necessário que o líder faça uma autoavaliação do seu comportamento atual, para verificar o nível de compatibilidade com os princípios da liderança servidora.

Através de todas as teorias apresentadas que identificaram quais as características que levam os líderes a obter uma liderança eficaz, fica nítido a preocupação em conduzir de forma coerente as pessoas para a consecução dos objetivos almejados.

Nesse contexto, as organizações percebem que as pessoas são de fundamentais importância para que os objetivos sejam atingidos, encarando-as como peça-chave da organização e contribuintes para seu sucesso.

Fica evidente a relevância do estudo da liderança não só para os gestores da área, mas também para todos os setores que compõe a gestão de pessoas.

Capítulo 3

Desenvolvimento da Pesquisa

3. DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA

3.1 ASPECTOS METODOLÓGICOS

A metodologia de investigação envolveu a pesquisa bibliográfica e a pesquisa de campo.

Na pesquisa bibliográfica foram utilizados livros e internet que deu o suporte teórico necessário para referenciar a área de estudo objeto do trabalho. Na pesquisa de campo, foi realizada uma coleta de dados através de questionários associados à entrevistas, pois assim permitiu-se interagir socialmente com o pesquisado.

O estudo foi realizado no ambiente interno da Escola Estadual Monte Carmelo, que atua no setor educacional, localizada na cidade de Campina Grande – PB na Rua: Professor Carlos Francisco Medeiros de Almeida. Fundada em 19/08/1961- 46 anos de existência, a escola conta com o apoio dos programas SE LIGA, o ACELERA e a CORREÇÃO DE FLUXO que atende os alunos com dificuldades na aprendizagem. Também possui o apoio do Programa de Erradicação de Drogas – PROED, em parceria com o II Batalhão de Polícia Militar do Estado da Paraíba, o qual atinge um público alvo de faixa etária de 10 a 12 anos de idade.

A escola apresenta seus funcionários distribuídos da seguinte forma:

- 70 professores (14 para o ensino fundamental – 1º ano ao 5º ano; 56 para o ensino médio e científico – 6º ano ao 1º ano científico);
- 1400 alunos.
- Uma coordenadora pedagógica;
- Uma diretoria;
- Uma psicóloga;
- Oito funcionários para serviços gerais distribuídos para os três turnos;
- Nove funcionários para a secretaria distribuídos para os três turnos;

Para a classificação da pesquisa, tomou-se como base os critérios propostos por Vergara (2000) que qualifica a pesquisa por dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios.

- a) *Quanto aos fins*, esta pesquisa é exploratória, por apresentar natureza de sondagem, não constando nenhum estudo com as características deste na organização.
- b) *Quanto aos meios* a pesquisa é classificada como de campo, por envolver a coleta de dados na organização e estudo de caso por se limitar a uma única organização.

O universo da amostra é composto pela diretoria e pelo corpo docente distribuídos da seguinte forma: 14 professores, um diretor e uma coordenadora pedagógica. A amostra é probabilística do tipo aleatória simples, uma vez que todos os elementos tem a mesma chance de ser escolhidos para a investigação. A amostra é composta por 64,2% do corpo docente e por 100% da diretoria. Os sujeitos da pesquisa são representados por 9 professores os quais responderam aos questionários, o diretor da escola e a coordenadora pedagógica.

3.2 LIMITAÇÕES

A limitação encontrada foi a falta de contribuição advindas de alguns professores em relação as respostas dos questionários, prejudicando de certa forma a representatividade da amostra, uma vez que um número mais significativo de sujeitos poderiam ter tornado mais representativa.

3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Para a coleta de dados será utilizado um questionário adaptado de Hunter (2006) o qual será aplicado aos professores, ao diretor e a coordenadora pedagógica. O questionário é composto por 25 questões objetivas as quais apresentam uma escala de quatro opções: concorda totalmente, concorda, discorda e discorda totalmente, que deve ser preenchida com um X pelos sujeitos em questão. Esta aplicação visa fazer uma comparação das habilidades dos líderes (diretor/coordenadora pedagógica) com o que os liderados (professores) identificam como sendo as reais habilidades de liderança que os líderes realmente apresentam.

Os princípios da liderança servidora propostos por Hunter (2006), apresentam variáveis desse estudo, que serão relatadas no quadro abaixo:

VARIÁVEIS	SIGNIFICADO
PACIÊNCIA	Demonstrar autocontrole
GENTILEZA	Dispensar atenção aos outros
HUMILDADE	Ausência de orgulho
RESPEITO	Dar importância as pessoas
ALTRUIÍSMO	Atender as necessidades dos outros
PERDÃO	Não guardar ressentimentos
HONESTIDADE	Não enganar os outros
COMPROMISSO	Ser fiel às escolhas

Quadro 3: Variáveis do Estudo

Fonte: Hunter, 2006.

3.4 TRATAMENTO DOS DADOS

Após os dados serem coletados e tabulados, eles receberão um tratamento quantitativo para serem analisados. Os resultados serão apresentados levando em consideração as notas obtidas na auto-avaliação – questionário respondido pelos líderes; e na avaliação geral que são as notas obtidas nos questionários respondidos pelos subordinados. A nota encontrada na avaliação geral é calculada através da multiplicação do peso de cada resposta (representados na Tabela 1), pela quantidade de resposta equivalente aquele peso, dividido pela quantidade de colaboradores que responderem aos questionários. Desta forma, é extraído a média de cada habilidade para serem comparadas com a pontuação da tabela de desempenho.

VALOR 4	Concordo Totalmente
VALOR 3	Concordo
VALOR 2	Discordo
VALOR 1	Discordo Totalmente

Tabela 1: Pesos e Escalas

Fonte: Hunter, 2006.

Logo após a obtenção da pontuação, o desempenho será classificado seguindo os intervalos que representam o nível de desempenho do líder, classificando-o em: excelente desempenho, bom desempenho, área em potencial e área de problema urgente, conforme a tabela a seguir.

0,0 A 2,3	Problema Urgente
2,4 A 2,7	Problema em Potencial
2,8 A 3,1	Bom Desempenho
3,2 A 4,0	Excelente Desempenho

Tabela 2: Pontuação do Desempenho

Fonte: Hunter, 2006

Haverá uma comparação entre as pontuações ocorridas na auto-avaliação dos líderes, em relação aos pontuações obtidas na avaliação geral, com a finalidade de identificar quais habilidades estão presentes na Escola Monte Carmelo.

3.5 RESULTADOS

A Tabela 3 apresenta os resultados obtidos na auto-avaliação do líder 1 (diretor), como também a avaliação geral (realizada pelos professores).

	Auto Avaliação	Avaliação Geral	Concordam Totalmente	Concordam	Discordam	Discordam Totalmente
1. Valorizo as pessoas	4	3,2	2	7	0	0
2. Confronto as pessoas com problemas/sugestões à medida que surgem.	3	3,1	3	4	2	0
3. Passo bastante tempo circulando na área de trabalho e acompanhando as atividades dos subordinados.	2	3,1	1	8	0	0
4. Estimulo os outros.	3	3,2	2	7	0	0
5. Deixo claro para aos meus colaboradores o que espero deles.	3	3,3	3	6	0	0
6. Sou um bom ouvinte.	3	3,3	3	6	0	0
7. Treino e aconselho os funcionários para garantir que os objetivos serão alcançados.	3	3,1	1	8	0	0
8. Trato as pessoas com respeito (demonstra como são importantes).	3	3,2	2	7	0	0
9. Participo ativamente do desenvolvimento dos meus subordinados.	3	2,7	1	5	3	0
10. Dou responsabilidades às pessoas para que elas alcancem os padrões determinados.	3	3,2	2	7	0	0
11. Dou crédito a quem merece.	3	3,0	1	7	1	0
12. Demonstro paciência e autocontrole com os outros.	3	3,2	2	7	0	0
13. As pessoas sentem-se confiantes em me seguir.	3	2,5	1	3	5	0
14. Posso habilidades técnicas necessárias para o cargo.	4	3,2	2	7	0	0
15. Atendo as legítimas <i>necessidades</i> (em contraste com os anseios) dos outros.	3	3,2	2	7	0	0
16. Sou capaz de perdoar erros e não guardo ressentimentos.	3	3,6	6	3	0	0
17. Sou uma pessoa em que se pode confiar.	3	3,1	1	8	0	0
18. Não apunhalo ninguém pelas costas (fofocas, participar de “panelinhas”, etc.)	3	3,2	2	7	0	0
19. Dou feedback positivo aos subordinados.	3	3,2	2	7	0	0
20. Não embaraço nem puno as pessoas na presença de outras.	2	3,1	2	6	1	0
21. Fixo objetivos elevados para mim mesmo, para meus subordinados e para o departamento.	3	3,1	1	8	0	0

22. Tenho uma atitude positiva no cargo.	3	3,5	5	4	0	0
23. Sou sensível às conseqüências das minhas decisões para os outros departamentos.	3	3,2	2	7	0	0
24. Sou um líder justo e coerente, lidero pelo exemplo.	3	3,2	2	7	0	0
25. Não sou uma pessoa excessivamente controladora ou dominadora.	3	3,5	5	4	0	0

Tabela 3: Avaliação do Líder 1 – Diretor

Fonte: Escola Estadual do Ensino Fundamental Monte Carmelo, 2008

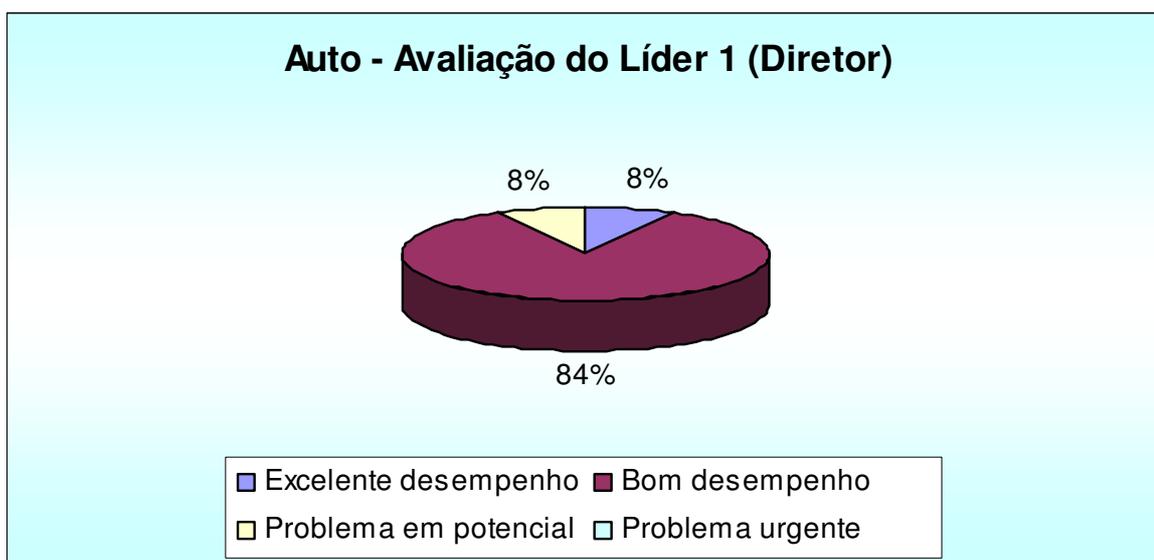


Gráfico 1. Auto-Avaliação do Líder 1 - Diretor

Após os dados apresentados, consta-se que na auto-avaliação do líder 1 (diretor) a maioria das respostas dadas estão em um intervalo correspondente a um bom desempenho. No que se refere ao intervalo de excelente desempenho, observou-se em apenas 2 questões, que dizem respeito a valorização das pessoas e a presença de habilidades técnicas necessárias para o cargo atuante. Em dois aspectos que caracterizam o diretor, houve área de problema em potencial, primeiro a pouca presença deste líder circulando na área de trabalho bem como o acompanhamento nas atividades dos subordinados e segundo, a punição destes na presença dos demais. Reconhecer esses erros, faz com que o líder assuma a habilidade de aceitar suas limitações e fraquezas.

Na auto-avaliação apenas 8% das questões receberam uma pontuação de excelente desempenho; 84% um bom desempenho e 8% (referente a duas questões) apresentou-se como área de problema em potencial.

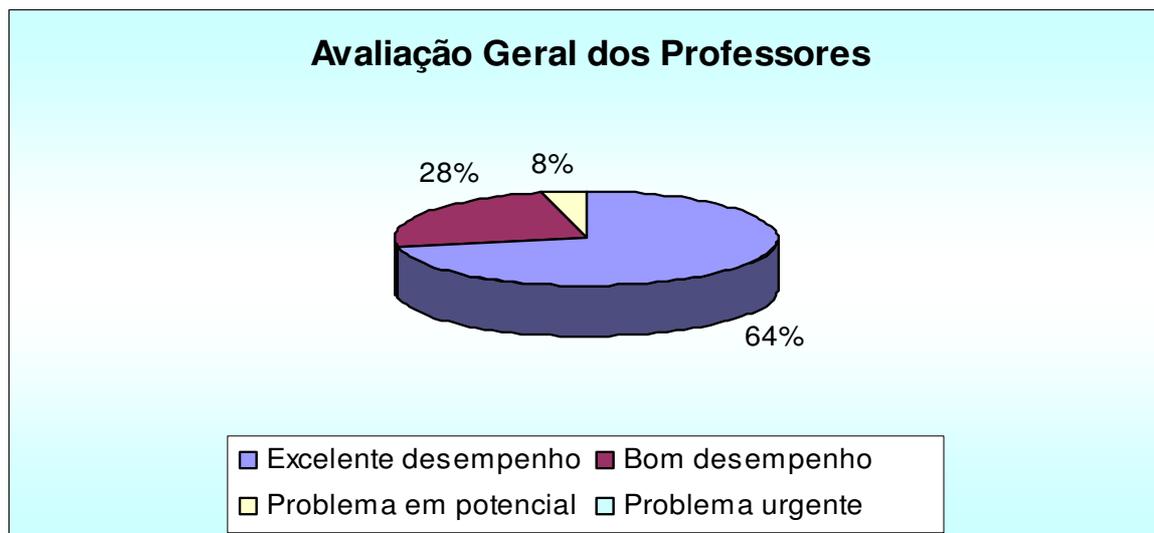


Gráfico 2. Avaliação Geral dos Professores

Na avaliação geral (realizada pelos professores), o desempenho do líder caracterizou-se como sendo área de problema em potencial em duas questões (9 e 13) melhor observadas na Tabela 3. Neste caso, enquadra-se nos intervalos que vão de 2,4 à 2,7. Esta falha de desempenho por parte do diretor, gera resultados relevantes na consecução das funções dos seus subordinados, uma vez que este não possui a presença constante do seu líder e nem sentem-se confiantes em segui-lo.

Entretanto, as expectativas apresentadas pelos liderados em relação ao líder, superou as expectativas da auto-avaliação do líder, onde a maioria das questões estão direcionadas ao intervalo que representa um bom desempenho, enquanto que as dos professores a grande maioria são referentes a um excelente desempenho.

Na avaliação geral 64% das questões apresentaram-se como áreas de excelente desempenho; 28% como um bom desempenho e 8% como área de problema em potencial.

A Tabela 4 apresenta os resultados obtidos da auto-avaliação da líder 2 (coordenadora pedagógica), como também a avaliação geral (realizada pelos professores).

	Auto Avaliação	Avaliação Geral	Concordam Totalmente	Concordam	Discordam	Discordam Totalmente
1. Valorizo as pessoas	4	3,6	6	3	0	0
2. Confronto as pessoas com problemas/sugestões à medida que surgem.	4	2,8	3	4	2	0

3. Passo bastante tempo circulando na área de trabalho e acompanhando as atividades dos subordinados.	4	4,0	9	0	0	0
4. Estimulo os outros.	4	2,8	2	4	3	0
5. Deixo claro para aos meus colaboradores o que espero deles.	4	3,1	1	8	0	0
6. Sou um bom ouvinte.	4	3,7	7	2	0	0
7. Treino e aconselho os funcionários para garantir que os objetivos serão alcançados.	4	3,7	7	2	0	0
8. Trato as pessoas com respeito (demonstra como são importantes).	4	3,8	8	1	0	0
9. Participo ativamente do desenvolvimento dos meus subordinados.	4	3,8	8	1	0	0
10. Dou responsabilidades às pessoas para que elas alcancem os padrões determinados.	3	3,7	7	2	0	0
11. Dou crédito a quem merece.	4	3,8	8	1	0	0
12. Demonstro paciência e autocontrole com os outros.	3	2,8	3	2	4	0
13. As pessoas sentem-se confiantes em me seguir.	3	3,7	7	2	0	0
14. Possuo habilidades técnicas necessárias para o cargo.	4	3,7	7	2	0	0
15. Atendo as legítimas <i>necessidades</i> (em contraste com os anseios) dos outros.	4	3,1	4	2	3	0
16. Sou capaz de perdoar erros e não guardo ressentimentos.	3	2,7	1	5	3	0
17. Sou uma pessoa em que se pode confiar.	4	3,8	8	1	0	0
18. Não apunhalo ninguém pelas costas (fofocas, participar de “panelinhas”, etc.).	3	3,7	7	2	0	0
19. Dou feedback positivo aos subordinados.	4	3,7	7	2	0	0
20. Não embaraço nem puno as pessoas na presença de outras.	2	3,1	3	4	2	0
21. Fixo objetivos elevados para mim mesmo, para meus subordinados e para o departamento.	4	4,0	9	0	0	0
22. Tenho uma atitude positiva no cargo.	4	3,8	8	1	0	0
23. Sou sensível às conseqüências das minhas decisões para os outros departamentos.	4	3,8	8	1	0	0
24. Sou um líder justo e coerente, lidero pelo exemplo.	4	3,7	7	2	0	0
25. Não sou uma pessoa excessivamente controladora ou dominadora.	4	3,6	6	3	0	0

Tabela 4: Avaliação da Líder 2 – Coordenadora Pedagógica

Fonte: Escola Estadual do Ensino Fundamental Monte Carmelo, 2008

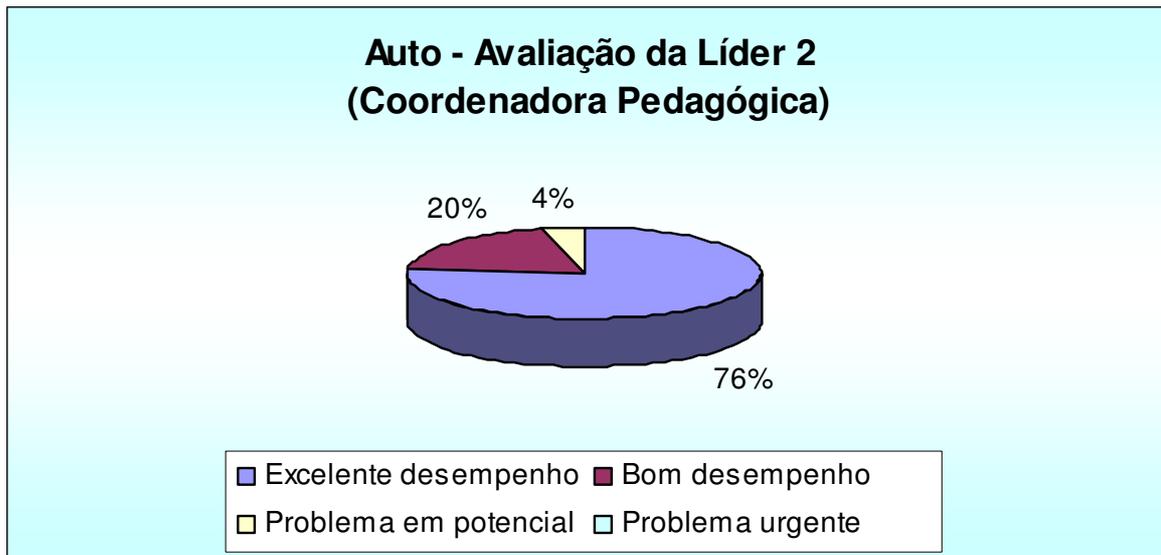


Gráfico 3. Auto-Avaliação da Líder 2 – Coordenadora Pedagógica

Na auto-avaliação da líder 2 (coordenadora pedagógica) a maioria das questões respondidas correspondem a um excelente desempenho. Onde apenas 5 questões referem-se ao intervalo de um bom desempenho. Contudo, há um quesito que apresenta um desempenho com área de problema em potencial, que também coincidiu na auto-avaliação do líder 1. Os dois líderes não esperam o momento apropriado para chamar a atenção e punir os seus liderados.

Em termos de percentuais, a auto-avaliação da líder 2 apresentou 76% correspondente a um excelente desempenho (19 questões); 20% um bom desempenho e 4% área de problema em potencial.

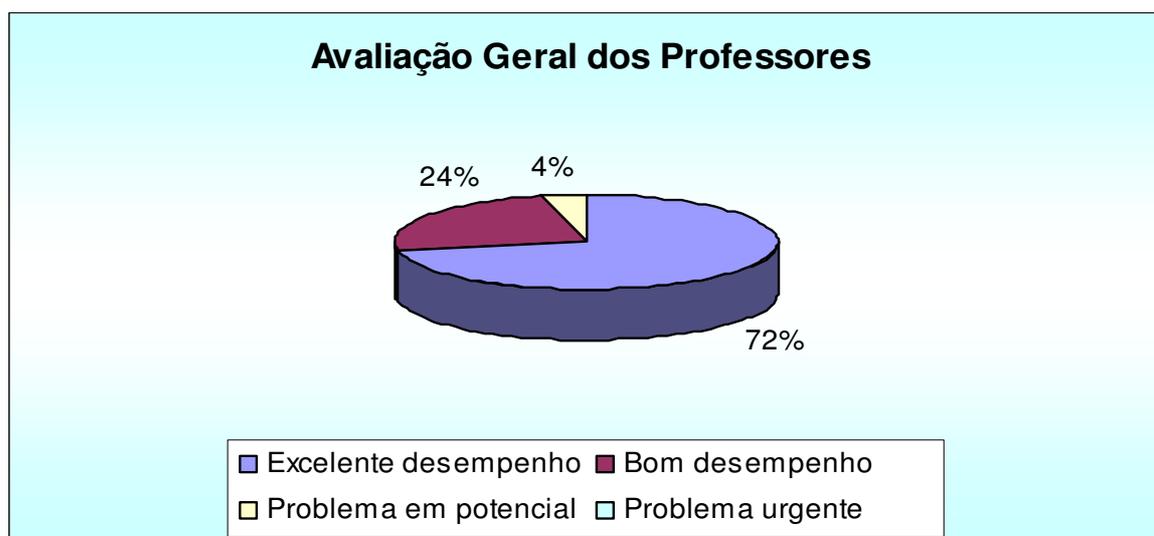


Gráfico 4. Avaliação Geral dos Professores

Na avaliação geral realizada pelos professores, 72% das questões respondidas foram atribuídos um excelente desempenho; 24% um bom desempenho e 4% como área de problema em potencial. Consta-se que a visão que os liderados tem, não superou as expectativas da auto-avaliação da líder 2, uma vez que o número de respostas com desempenho excelente foram maiores do que as apresentadas pelos seus liderados.

Comparando os percentuais adquiridos na auto-avaliação e avaliação geral tanto do líder 1 quanto da líder 2, pode-se afirmar que na escola Monte Carmelo há predominância dos princípios da liderança servidora, embora exista a presença de comportamentos que demonstrem menos intensidade na aplicação de alguns princípios como o perdão - não guardar ressentimentos; paciência – demonstrar auto-controle; honestidade – passar a confiabilidade necessária; compromisso – participar mais efetivamente das atividades dos liderados.

	Auto Avaliação	Avaliação Geral	Concordam Totalmente	Concordam	Discordam	Discordam Totalmente
1. Valorizo as pessoas	4		2			
2. Confronto as pessoas com problemas/sugestões à medida que surgem.	3,5		1	1		
3. Passo bastante tempo circulando na área de trabalho e acompanhando as atividades dos subordinados.	3,0		1		1	
4. Estimulo os outros.	3,5		1	1		

5. Deixo claro para aos meus colaboradores o que espero deles.	3,5		1	1		
6. Sou um bom ouvinte.	3,5		1	1		
7. Treino e aconselho os funcionários para garantir que os objetivos serão alcançados.	3,5		1	1		
8. Trato as pessoas com respeito (demonstra como são importantes).	3,5		1	1		
9. Participo ativamente do desenvolvimento dos meus subordinados.	3,5		1	1		
10. Dou responsabilidades às pessoas para que elas alcancem os padrões determinados.	3			2		
11. Dou crédito a quem merece.	3,5		1	1		
12. Demonstro paciência e autocontrole com os outros.	3			2		
13. As pessoas sentem-se confiantes em me seguir.	3			2		
14. Possuo habilidades técnicas necessárias para o cargo.	4,0		2			
15. Atendo as legítimas <i>necessidades</i> (em contraste com os anseios) dos outros.	3,5		1	1		
16. Sou capaz de perdoar erros e não guardo ressentimentos.	3			2		
17. Sou uma pessoa em que se pode confiar.	3,5		1	1		
18. Não apunhalo ninguém pelas costas (fofocas, participar de “panelinhas”, etc.).	3			2		
19. Dou feedback positivo aos subordinados.	3,5		1	1		
20. Não embaraço nem puno as pessoas na presença de outras.	2,0				2	
21. Fixo objetivos elevados para mim mesmo, para meus subordinados e para o departamento.	3,5		1	1		
22. Tenho uma atitude positiva no cargo.	3,5		1	1		
23. Sou sensível às conseqüências das minhas decisões para os outros departamentos.	3,5		1	1		
24. Sou um líder justo e coerente, lidero pelo exemplo.	3,5		1	1		
25. Não sou uma pessoa excessivamente controladora ou dominadora.	3,5		1	1		

Tabela 5: Avaliação dos líderes

Fonte: Escola Estadual do Ensino Fundamental Monte Carmelo, 2008

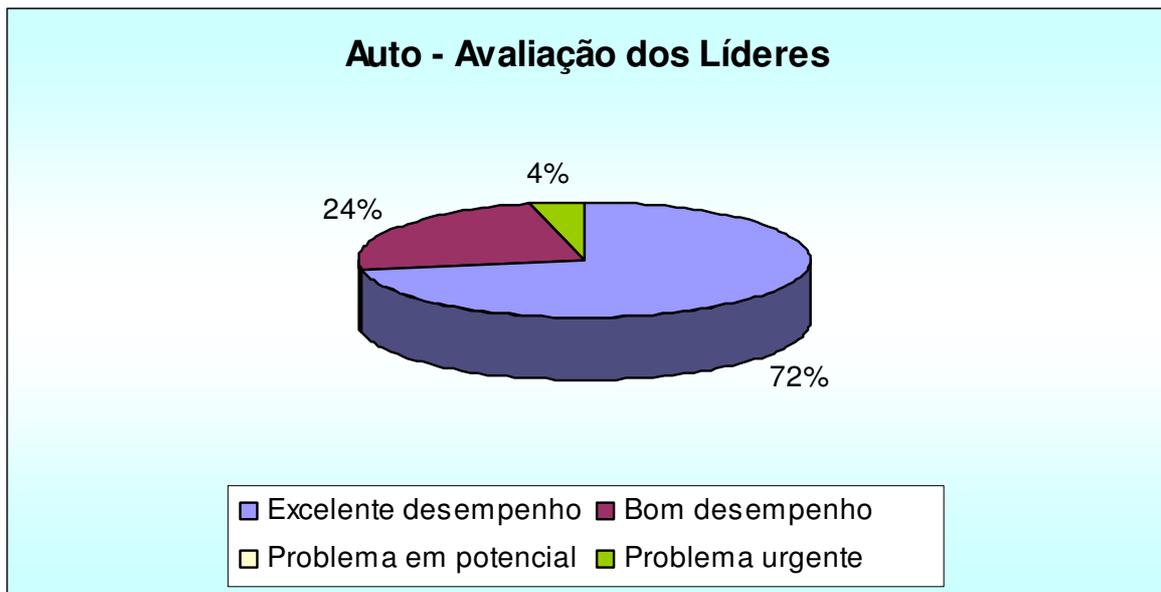


Gráfico 5. Auto-Avaliação dos Líderes

De acordo com a análise dos dados apresentados na Tabela 5 sobre a auto-avaliação dos líderes, pode-se afirmar que a escola estudada Monte Carmelo, está alicerçada aos princípios da liderança servidora, onde as questões enquadram-se no intervalo correspondente a um bom e excelente desempenho, exceto apenas ao quesito 20 (melhor observado na Tabela 8) onde ambos os líderes apresentam uma área de problema urgente.

Os resultados obtidos foram de 72% com um excelente desempenho; 24% um bom desempenho e 4% como área de problema urgente.

Partindo-se de uma visão geral dos líderes, essa organização adota um estilo de liderança em que seus liderados são valorizados, respeitos e tem suas legítimas necessidades atendidas.

Capítulo 4

Considerações Finais

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através dos resultados apresentados e levando-se em consideração que este estudo teve como objetivo identificar a aplicação dos princípios da liderança servidora na Escola Estadual Monte Carmelo, percebe-se a presença em grande parte destes princípios na empresa, apesar de haver necessidade de mudanças advindas dos líderes da escola, de maneira que a liderança seja alicerçada nos princípios da liderança servidora.

A liderança servidora tem como ênfase identificar e satisfazer as necessidades das pessoas em seu ambiente de trabalho, sendo assim o líder servidor exerce o seu papel na organização, aplicando os princípios da liderança como forma de obter dos liderados os melhores resultados.

Na auto-avaliação dos líderes, a liderança caracteriza-se como servidora, já que grande parte das questões apresentaram um bom ou excelente desempenho das líderes, onde apenas um quesito enquadrou-se como área de problema urgente.

Referente a avaliação geral dos professores em relação aos líderes, foram identificadas áreas em que houveram bom e excelente desempenhos, mas em outras áreas constatou-se um desempenho com problema em potencial, em que os líderes tendem a exercer um pouco da liderança autocrática, que contrapõe aos princípios da liderança servidora. Isso confirma que o líder quando está desempenhando seu papel, apresenta mais de um estilo de liderança

Ainda dentro do contexto da avaliação geral, pode-se dizer que existe a presença de comportamentos que demonstram menos intensidade na aplicação de alguns princípios da liderança servidora, como o perdão onde a líder 2 guarda ressentimentos; paciência onde ambos os líderes não demonstram o auto-controle de punir seus liderados no momento adequado; honestidade que por parte do líder 1 necessita passar mais confiabilidade e o compromisso devendo existir participação mais efetiva nas atividades dos liderados, por parte do diretor (líder 1).

Para desenvolver uma liderança baseada nos princípios da liderança servidora na Escola Estadual Monte Carmelo, é necessário que os líderes tenham a consciência da importância que eles representam na organização. Devem fazer uma auto-análise dos seus comportamentos de forma a aprimorá-los com a finalidade de servir e atender as necessidades dos liderados em detrimento das suas. Precisam mudar adotando as seguintes medidas:

- Assumir um compromisso participando ativamente das atividades dos seus subordinados;
- Respeitá-los na presença dos demais, punindo-os justamente e no momento apropriado;

- Saber perdoar e não guardar ressentimentos;
- Transmitir confiança para que os liderados sintam-se seguros e empenhados a exercer sua função na organização.

Referências

REFERÊNCIAS

<<http://pt.shvoong.com/business-management/human-resource-management/497083-diferen%C3%A7a-entre-lideran%C3%A7a-gerenciamento/>>Acesso em: 02/07/08.

BERGAMINI, Cecília. W. **Liderança: Administração do Sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Empresas: Uma abordagem Contingencial**. 3.ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração 1**. 5.ed. São Paulo: Makron Books, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas e o Novo Papel dos Recursos Humanos na Organização**. 18.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 2.ed. Totalmente Revista e Atualizada. 5 tiragem. Rio de Janeiro: Campus: 2005

HUNTER, James C. **O monge e o executivo**. Trad. Maria da C. F. Magalhães. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

HUNTER, James C. **Como se tornar um líder servidor**. Trad. A. B. Pinheiro de Lemos. 6.ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. Trad. técnica Reynaldo Cavalheiro Marcondes. 11.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

Anexos

<ul style="list-style-type: none"> • Este questionário fará parte de uma pesquisa sobre Liderança que será desenvolvida pela Aluna Emanuelle Diniz Sobreira de Almeida do curso de Administração – UFCG;
<ul style="list-style-type: none"> • A pesquisa tem como objetivo investigar a aplicação dos princípios da liderança servidora na empresa;
<ul style="list-style-type: none"> • As repostas deste questionário serão mantidas em sigilo absoluto. O Instituto terá acesso apenas ao resultado final da pesquisa;
<ul style="list-style-type: none"> • Não é necessária sua identificação;
<ul style="list-style-type: none"> • Assinale apenas uma das alternativas de cada item.

Por favor, assinale com um X o quadrado apropriado - se você não tem opinião sobre algum tema específico, deixe o quadrado em branco.

1. Valorizo os outros.

- Concorda totalmente
- Concorda
- Discorda
- Discorda totalmente

2. Confronto as pessoas com problemas/sugestões á medida que surgem.

- Concorda totalmente
- Concorda
- Discorda
- Discorda totalmente

3. Passo bastante tempo circulando na área de trabalho e acompanhando as atividades dos subordinados.

- Concorda totalmente
- Concorda
- Discorda
- Discorda totalmente

4. Estimulo os outros.

- Concorda totalmente
- Concorda
- Discorda
- Discorda totalmente

5. Deixo claro para aos meus colaboradores o que espera deles no trabalho.

- Concorda totalmente
- Concorda
- Discorda
- Discorda totalmente

6. Sou um bom ouvinte.

- Concorda totalmente
- Concorda
- Discorda
- Discorda totalmente

7. Treino e aconselho os funcionários para garantir que os objetivos serão alcançados.

- Concorda totalmente
- Concorda
- Discorda
- Discorda totalmente

8. Trato as pessoas com respeito (demonstra como são importantes).

- Concorda totalmente
- Concorda
- Discorda
- Discorda totalmente

9. Participo ativamente do desenvolvimento dos meus subordinados.

- Concordo totalmente
- Concordo
- Discordo
- Discordo totalmente

10. Dou responsabilidades às pessoas para que elas alcancem os padrões determinados.

- Concordo totalmente
- Concordo
- Discordo
- Discordo totalmente

11. Dou crédito a quem merece.

- Concordo totalmente
- Concordo
- Discordo
- Discordo totalmente

12. Demonstro paciência e autocontrole com os outros.

- Concordo totalmente
- Concordo
- Discordo
- Discordo totalmente

13. As pessoas sentem-se confiantes em me seguir.

- Concordo totalmente
- Concordo
- Discordo
- Discordo totalmente

14. Posso as habilidades técnicas necessárias para o cargo.

- Concordo totalmente
- Concordo
- Discordo
- Discordo totalmente

15. Atendo as legítimas *necessidades* (em contraste com os anseios) dos outros.

- Concordo totalmente
- Concordo
- Discordo
- Discordo totalmente

16. Sou capaz de perdoar erros e não guardo ressentimentos.

- Concordo totalmente
- Concordo
- Discordo
- Discordo totalmente

17. Sou uma pessoa em que se pode confiar.

- Concordo totalmente
- Concordo
- Discordo
- Discordo totalmente

18. Não apunhalo ninguém pelas costas (fofocar, participar de “panelinhas”, etc.).

- Concordo totalmente
- Concordo
- Discordo
- Discordo totalmente

19. Dou feedback positivo aos subordinados.

- Concordo totalmente
- Concordo
- Discordo
- Discordo totalmente

20. Não embaraço nem puno as pessoas na presença de outras.

- Concordo totalmente
- Concordo
- Discordo
- Discordo totalmente

21. Fixo objetivos elevados para mim mesmo, para meus subordinados e para o departamento.

- Concordo totalmente
- Concordo
- Discordo
- Discordo totalmente

22. Tenho uma atitude positiva no cargo.

- Concordo totalmente
- Concordo
- Discordo
- Discordo totalmente

23. Sou sensível às conseqüências das minhas decisões para os outros departamentos.

- Concordo totalmente
- Concordo
- Discordo
- Discordo totalmente

24. Sou um líder justo e coerente, lidero pelo exemplo.

- Concorda totalmente
- Concorda
- Discorda
- Discorda totalmente

25. Não sou uma pessoa excessivamente controladora ou dominadora.

- Concorda totalmente
- Concorda
- Discorda
- Discorda totalmente

<ul style="list-style-type: none">• Este questionário fará parte de uma pesquisa sobre Liderança que será desenvolvida pela Aluna Emanuelle Diniz Sobreira de Almeida do curso de Administração – UFCG;
<ul style="list-style-type: none">• A pesquisa tem como objetivo investigar a aplicação dos princípios da liderança servidora na empresa;
<ul style="list-style-type: none">• As repostas deste questionário serão mantidas em sigilo absoluto. O Instituto terá acesso apenas ao resultado final da pesquisa;
<ul style="list-style-type: none">• Não é necessária sua identificação;
<ul style="list-style-type: none">• Assinale apenas uma das alternativas de cada item.

Por favor, assinale com um X o quadrado apropriado - se você não tem opinião sobre algum tema específico, deixe o quadrado em branco.

1. Valoriza os outros.

- Concorda totalmente
- Concorda
- Discorda
- Discorda totalmente

2. Confronta as pessoas com problemas/sugestões á medida que surgem.

- Concorda totalmente
- Concorda
- Discorda
- Discorda totalmente

3. Passa bastante tempo circulando na área de trabalho e acompanhando as atividades dos subordinados.

- Concorda totalmente
- Concorda
- Discorda
- Discorda totalmente

4. Estimula os outros.

- Concorda totalmente
- Concorda
- Discorda
- Discorda totalmente

5. Deixa claro para os subordinados o que espera deles no trabalho.

- Concorda totalmente
- Concorda
- Discorda
- Discorda totalmente

6. É um bom ouvinte.

- Concorda totalmente
- Concorda
- Discorda
- Discorda totalmente

7. Treina e aconselha os funcionários para garantir que os objetivos serão alcançados.

- Concorda totalmente
- Concorda
- Discorda
- Discorda totalmente

8. Trata as pessoas com respeito (demonstra como são importantes).

- Concorda totalmente
- Concorda
- Discorda
- Discorda totalmente

9. Participa ativamente do desenvolvimento dos subordinados.

- Concorda totalmente
- Concorda
- Discorda
- Discorda totalmente

10. Dá responsabilidades às pessoas para que elas alcancem os padrões determinados.

- Concorda totalmente
- Concorda
- Discorda
- Discorda totalmente

11. Dá crédito a quem merece.

- Concorda totalmente
- Concorda
- Discorda
- Discorda totalmente

12. Demonstra paciência e autocontrole com os outros.

- Concorda totalmente
- Concorda
- Discorda
- Discorda totalmente

13. As pessoas sentem-se confiantes em segui-lo.

- Concorda totalmente
- Concorda
- Discorda
- Discorda totalmente

14. Possui as habilidades técnicas necessárias para o cargo.

- Concorda totalmente
- Concorda
- Discorda
- Discorda totalmente

15. Atende as legítimas *necessidades* (em contraste com os anseios) dos outros.

- Concorda totalmente
- Concorda
- Discorda
- Discorda totalmente

16. É capaz de perdoar erros e não guarda ressentimentos.

- Concorda totalmente
- Concorda
- Discorda
- Discorda totalmente

17. É uma pessoa em que se pode confiar.

- Concorda totalmente
- Concorda
- Discorda
- Discorda totalmente

18. *Não* apunhala ninguém pelas costas (fofocar, participar de “panelinhas”, etc.).

- Concorda totalmente
- Concorda
- Discorda
- Discorda totalmente

19. Dá feedback positivo aos subordinados.

- Concorda totalmente
- Concorda
- Discorda
- Discorda totalmente

20. Não embaraça nem pune as pessoas na presença de outras.

- Concorda totalmente
- Concorda
- Discorda
- Discorda totalmente

21. Fixa objetivos elevados para si mesmo, para os subordinados e para o departamento.

- Concorda totalmente
- Concorda
- Discorda
- Discorda totalmente

22. Tem uma atitude positiva no cargo.

- Concorda totalmente
- Concorda
- Discorda
- Discorda totalmente

23. É sensível às conseqüências de suas decisões para os outros departamentos.

- Concorda totalmente
- Concorda
- Discorda
- Discorda totalmente

24. É um líder justo e coerente, liderando pelo exemplo.

- Concorda totalmente
- Concorda
- Discorda
- Discorda totalmente

25. Não é uma pessoa excessivamente controladora ou dominadora.

- Concorda totalmente
- Concorda
- Discorda
- Discorda totalmente