

FACULDADE CATÓLICA DE ANÁPOLIS

THAMIRES FLORÊNCIO GUEDES

TIAGO KHALLOUF GUIMARÃES

Projeto de Pesquisa de Trabalho de Conclusão de Curso

**A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA SERVIDORA E INTELIGÊNCIA
EMOCIONAL FOCANDO EM RESULTADOS EFICAZES**

Anápolis

Junho de 2015

FACULDADE CATÓLICA DE ANÁPOLIS

THAMIRES FLORÊNCIO GUEDES

TIAGO KHALLOUF GUIMARÃES

Projeto de Pesquisa de Trabalho de Conclusão de Curso

**A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA SERVIDORA E INTELIGÊNCIA
EMOCIONAL FOCANDO EM RESULTADOS EFICAZES**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Administração, Bacharelado da Faculdade Católica de Anápolis, como requisito parcial para fins de aprovação na matéria Estágio Supervisionado III e TCC II correspondente ao 8º período de graduação, sob orientação da professora Thais Regina de Abreu Pereira Perdigão.

Anápolis

Junho de 2015

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	04
1. REFERENCIAL TEÓRICO	06
1.1- O QUE É LIDERANÇA?	06
1.2- HABILIDADES DE UM LIDER	07
1.3- ESTILOS DE LIDERANÇA	09
1.3.1- Liderança Situacional de Hersey e Blanchard	09
1.3.2- Modelos de Liderança	10
1.3.3- Liderança Transacional e Liderança Transformacional	11
1.3.4- Liderança Visionária	12
1.3.5- Teoria X e Teoria Y	12
1.4- LIDERANÇA SERVIDORA	13
1.5- O PAPEL DO LÍDER SERVIDOR	14
1.6- IMPEDIMENTOS À APLICAÇÃO DA LIDERANÇA SERVIDORA	15
1.6.1- Má Liderança	15
1.6.2- Não clareza da missão, visão e valores	16
1.6.3- Velhos Paradigmas	17
1.6.4- Melhoria Incontínua	18
1.6.5- Desprezo da Inteligência emocional	18
1.7- LÍDER SERVIDOR NO ALCANCE DOS RESULTADOS NA ORGANIZAÇÃO	20
2. MÉTODO	22
2.1 TIPO DE PESQUISA.....	22
2.1.1- Quanto aos fins.....	22
2.1.1- Quanto aos meios.....	22
a. UNIVERSO E AMOSTRA.....	23
2.2.1 Universo.....	23
2.2.2 Amostra.....	23
2.3 COLETA DE DADOS.....	23
2.4 TRATAMENTO DOS DADOS.....	23
2.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO.....	23
2.6 IMPLICAÇÕES ÉTICAS DAS PESQUISAS.....	24

3. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA	25
4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	27
4.1 DIMENSÃO DO AUTOCONTROLE.....	27
4.2 DIMENSÃO DO CARATER.....	28
4.3 DIMENSÃO DO INICIATIVA.....	28
4.4 DIMENSÃO DO MOTIVAÇÃO.....	31
4.1 DIMENSÃO DA RESILIENCA.....	33
5. CONCLUSÃO.....	35
6. APENDICE.....	
7. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	37

INTRODUÇÃO

Nos dias atuais o líder tem um papel fundamental e extremamente importante no anúncio de novos padrões, rotinas e processos na organização, ou se preferir, novas mudanças. Muitas vezes os indivíduos não entendem o porquê da mudança e ficam receosos quanto à sua aplicação. Entretanto se faz necessário deixar claro as novas diretrizes a serem aplicadas na organização, destrinchando todos os detalhes fazendo com que fique claro, simples e objetivo a importância que a nova mudança irá gerar para melhor.

Tendo em vista o atual cenário as instituições, percebem-se a necessidade de abordar o seguinte tema: A importância da liderança servidora e inteligência emocional focando em resultados eficazes.

O tema em epígrafe tem como principal objetivo ressaltar a importância das características para a capacitação de líderes e pessoas como uma decisão estratégica de uma organização para definição das habilidades técnicas e humanas do perfil do líder.

Toda forma de conhecimento administrativo, pessoal e emocional implica na existência de princípios. Diante disso, através das peculiaridades dos princípios inerentes a cada ramo da administração e da importância de sua influência se torna extremamente necessário o estudo e entendimento do princípio da liderança e inteligência emocional como parte estratégica de uma organização.

O cenário do empreendedorismo atual, está marcado por inúmeras mudanças, dificuldades e crises econômicas, sociais e políticas que podem afetar o desenvolvimento das organizações. Por este motivo, faz-se necessário que todas as atenções estejam voltadas para este sensível cenário que todos estão inseridos, de forma a buscar soluções inovadoras para contornar possíveis ameaças e barreiras despertando a necessidade de criar ferramentas inovadoras que traduzam em resultados favoráveis ao desenvolvimento organizacional.

Tendo em vista a volatilidade do clima corporativo, ressalta-se a necessidade de extrema atenção relacionados aos maiores problemas enfrentados por praticamente todas as organizações existentes no mundo: Problemas de liderança eficaz e desprezo da inteligência emocional.

Diante destas primícias surge a seguinte pergunta norteadora desta pesquisa: Os líderes da organização apresentam inteligência emocional, habilidades e atitudes que possibilitam o desempenho de uma liderança servidora?

Em relação à liderança a boa notícia é que todas as suas virtudes podem ser aprendidas e aplicadas por quem tem a vontade e a intenção de mudar, crescer e melhorar. Um grande líder não é definido pela genética, apesar de esta poder ajudar e facilitar a trajetória. Trocando por outras palavras, não somos condenados a sermos maus líderes, maus profissionais ou maus cônjuges apenas por conta da genética, ou seja, as pessoas têm a capacidade de se autoanalisar, focando nos seus pontos fortes, reconhecendo suas maiores fraquezas, aprendendo com as mesmas, dando um grande passo à mudança. Em suma, isso já serve de motivação.

A liderança servidora tem demonstrado ser uma das pedras angulares de uma gestão exemplar, onde os colaboradores possuem um ambiente favorável para realização e desenvolvimento de suas tarefas. O líder servidor possui grande participação na confecção deste ambiente propício, pois o mesmo com seu grande poder de liderança, combinados com seu caráter, equilíbrio, inteligência emocional, podem impactar diretamente na mudança de humor do cenário de trabalho.

Como objetivo geral, foi definido ressaltar a importância da liderança desenvolvida na empresa e como ela influencia no aspecto emocional dos colaboradores. Como objetivos específicos os principais itens são:

- Ressaltar a importância de habilidades e atitudes características da liderança servidora nos líderes da organização
- Observar o aspecto motivacional dos colaboradores tendo como referência o ambiente organizacional mantido pelo líder
- Apresentar uma proposta para o desenvolvimento da liderança servidora aliada à inteligência emocional na organização

No capítulo em que a inteligência emocional foi abordado (1.5.5), pode-se compreender melhor a importância de que a gestão de um líder deve estar diretamente interligada com o clima de liderança vivenciado na organização, ou seja, antigamente os funcionários não eram vistos como humanos e sim apenas como uma engrenagem inserida em um sistema de forma a gerar resultados, desprezando a parte emocional dos colaboradores que possuem grande valor os quais podem ser capacitados para tomar decisões embasadas em autogerenciamento, consciência social, autogestão, gerenciamento e relacionamento de pessoas o que irá traduzir em impacto positivo no cenário organizacional da empresa.

Nos capítulos que se estuda a Liderança servidora, ressalta-se que O líder servidor deve compreender e aplicar a habilidade humana no que tange a capacidade de lidar com

peças, comunicar-se de forma clara, abrangendo a compreensão das necessidades, interesses e atitudes das pessoas. Esta habilidade implica na delegação e motivação das pessoas resultando ou não no alcance dos objetivos da organização ou de um departamento específico sendo uma das grandes diferenças entre chefes convencionais e grandes gestores.

1. REFERENCIAL TEÓRICO

1.1- O QUE É LIDERANÇA?

Para Chiavenato (2010), a liderança é uma função das necessidades existentes numa determinada situação e consiste numa relação entre um indivíduo e um grupo. Nesses termos o conceito de liderança repousa em uma relação funcional que existe quando um líder é percebido por um grupo como o possuidor ou controlador dos meios para satisfação de suas necessidades.

As organizações precisam de um líder preparado para a capacitação de pessoas, de forma que todas as atividades do âmbito empresarial sejam realizadas em uma abordagem holística e integrada à solução dos problemas pessoais e profissionais dos próprios colaboradores, clientes e parceiros da companhia.

Segundo Drucker (1987), os líderes tem a missão de capacitar seus colaboradores a tomarem decisões em prol da companhia apoiadas em valores estratégicos firmes. Ressaltou ainda que um bom líder não deve apenas saber realizar, ele precisa saber realizar as coisas certas nos momentos certos.

O desenvolvimento da liderança exige sem dúvidas muita motivação, feedback, hábitos e rotinas que propiciem respostas e resultados concretos sobre a real posição da organização. Encontrar defeitos ou falar em mudança pode ser considerado relativamente fácil, entretanto tomar a frente dos problemas, sair da zona de conforto, encarar o desconhecido e tomar decisões difíceis é o grande desafio para um líder.

Porter (1989) ressalta a importância dos líderes nas decisões estratégicas de uma organização. O verdadeiro líder deve enxergar e entender sua posição na empresa e a posição da empresa como um todo no universo das empresas, avaliando e examinando sua competitividade, mix de produtos e posição, buscando um desempenho superior.

As companhias tem necessidade de se adequar aos padrões de seus clientes e também do cenário a qual está inserida, sendo importante aumentar de forma contínua a produtividade, onde o líder deve avaliar de forma regular seus liderados e todos os processos e procedimentos utilizados na organização, ressaltando os pontos fortes e emitindo feedbacks para melhor acompanhamento.

De acordo com Maxwell (2005) bons líderes procuram as pessoas, relacionam-se com elas de forma a descobrir seus interesses compartilhados, identificam seus pontos fortes e fracos e as capacitam para que consigam alcançar o sucesso.

Para Ervilha (2008) a liderança é influencia e conduz as pessoas nas situações em que é identificado um objetivo claro e definido, que busca os resultados desejados. Que não tenha medo e seja capaz de assumir riscos e promover mudanças no ambiente organizacional influenciando as pessoas a empenhar-se voluntariamente para chegarem ao objetivo.

“A liderança envolve a cabeça e o coração e é tanto analítica quanto interpessoal. Ter discernimento para saber quando ser sangue-frio, racional e decisivo e quando ser sangue-quente, amável e participativo, é um grande desafio pessoal.” (White, 2007, p. 3).

Segundo Covey (2011) para exercer a liderança, o líder deve começar com o objetivo fixo em mente, primeiramente buscando compreender os processos, pessoas e produtos e somente depois procurar ser compreendido.

Desta forma é viável que o líder tente desenvolver as perspectivas da organização de dentro para fora, considerando as variáveis internas e externas que podem impactar no desenvolvimento das tarefas pelos liderados, neutralizando toda a organização de modo com que pessoas, processos e produto fluam de maneira harmônica. O líder precisa despertar em seus liderados a importância de receberem de maneira otimista as mudanças que vierem a ser necessárias para um melhor funcionamento organizacional.

De acordo com Chiavenato (2003) a liderança parte de um pressuposto da necessidade de mudança onde todos os envolvidos com a companhia devem se organizar de forma harmônica e com força suficiente para realizar a mudança. Desta forma, as pessoas passam a ser consideradas parte fundamental da organização as quais tomam decisões embasadas em conceitos estratégicos pré definidos e não mais como uma simples engrenagem que funciona de forma automática e instintiva.

De acordo com Bergamini (1994) o líder é um gestor de pessoas que direciona os indivíduos para executarem suas tarefas de bom grado, de forma com que atinjam os objetivos definidos.

A gestão da organização deve ser analisada de modo inteligente e sistemático, o que faz com que o gestor tenha a necessidade de mostrar seu caráter diante todas as situações vivenciadas na organização perante seus liderados. Liderar ou gerenciar é muito diferente de mandar ou ordenar.

Covey (2011), afirmou que líderes delegam poderes e ideias, líderes não obrigam. Os líderes devem mostrar às suas equipes como alcançarem as suas metas e objetivos evidenciando a importância disso para a organização, dando a eles dicas, prazo determinado e oportunidades.

Para Maximiano (2008) a liderança é a arte de fazer com que as pessoas trabalhem em equipe de forma a produzirem o resultado almejado. Ser líder significa fazer com que os liderados alcancem as metas estipuladas por meio da organização inteligente de suas tarefas, tentando identificar as verdadeiras necessidades para o alcance do objetivo.

Na política por exemplo, a maioria das decisões são tomadas de acordo com levantamento de dados e pesquisas sobre o que as pessoas querem, ao invés de considerarem o que essas pessoas realmente precisam. Nas organizações isso também é um problema comum. Cabe ao líder identificar em seus liderados suas reais necessidades para que os mesmos se sintam ouvidos e percebidos como parte importante da organização, desta forma mantendo sua motivação para que consigam trabalhar de forma alinhada e focada nos objetivos empresariais.

Para Koetz (2009) a liderança é um processo pelo qual um indivíduo exerce influência sobre outras, buscando ouvir e compreender seus liderados como pessoas, de forma a inspirá-los, motivá-los e dirigindo-os para suas atividades, os ajudando a atingir os objetivos do grupo e da organização.

Bergamini (1994) afirma que o relacionamento interpessoal é de suma importância para se chegar ao estágio de verdadeiro líder. O relacionamento interpessoal é um atalho na realização dos objetivos pois permite que o líder e seus liderados entendam perfeitamente os comportamentos um dos outros, fazendo com que o trabalho flua de maneira mais confortável, transparente e eficaz.

Para Makron (1999) liderança é uma característica da personalidade, mas é também uma habilidade que o indivíduo precisa demonstrar cada vez mais.

O verdadeiro líder deve trabalhar seu grupo de acordo com a missão da organização, de forma persuasiva, clara e realista, fazendo com que esse grupo atinja resultados tangíveis e se transformem em uma verdadeira equipe, levando essa equipe a alcançar as metas estabelecidas pela organização.

Drucker (1987) afirmou que os líderes devem compreender e disseminar fortemente a missão, visão e estratégias da organização de forma clara e objetiva para que produza resultados nítidos e realistas e concretos.

Chiavenato (2010) conceitua liderança como uma habilidade de influenciar pessoas para o alcance de objetivos. Essa definição enfatiza que o líder está envolvido com outras para alcançar objetivos, tem possui reciprocidade entre as pessoas, uma espécie de atividade focada em pessoas e não em atividades de folhear papéis ou resolver problemas. Liderança envolve o uso do poder da persuasão.

1.2- HABILIDADES DE UM LÍDER

As habilidades de um líder é a capacidade cognitiva de enxergar a organização como um todo e as entre as suas partes, envolvendo a capacidade de pensamento, processamento de informações e planejamento do líder, ou seja, suas habilidades básicas pode conduzir e incentivar pessoas na organização, conforme Chiavenato (2010).

Ainda de acordo com Chiavenato (2010), as habilidades de um líder são divididas em seis dimensões:

- a) **Habilidades de Caráter:** demonstra a integridade através do autoconhecimento, sensibilidade ação baseada em valores, balanço pessoal, apoio e suporte pessoal, abertura espiritual e responsabilidade como fonte confiável.
- b) **Habilidades Relacionais:** com as quais o líder mantém interconexões com as pessoas através do diálogo, inclusão social, consenso, busca de acordos, retroação construtiva e solução colaborativa de problemas como fonte relacionadora. Relações humanas e participativas como comunicação de apoio e espírito de equipe são absolutamente essenciais. O líder deve saber comunicar-se de maneira oral, escrita ou não-verbal. Além disso, deve saber desenvolver um clima de aprendizagem, intensa transmissão de informação e experiência, avaliação de resultados e retroação, aconselhamento de carreira e agente de mudança organizacional.
- c) **Habilidades de Mediação:** com as quais o líder transforma conflitos em oportunidades por meio da honestidade e empatia, confrontação apoiadora, dissensão corajosa, valorização da diversidade, inteligência emocional, empatia, negociação baseada em interesses e resolução de conflitos como fonte mediadora.
- d) **Habilidades de Sabedoria:** com as quais o líder aumenta a compreensão das pessoas, como imaginação, intuição, julgamento, inovação, raciocínio crítico, resolução paradoxal de problemas e planejamento estratégico revolucionário como fonte orientadora e ensinadora. Inovação e espírito empreendedor para proporcionar solução criativa de problemas e alcance de vantagem competitiva. O líder deve não somente ser criativo, mas também proporcionar um clima que encoraja a criatividade e ajudar as pessoas a serem criativas e inovadoras

- e) Habilidades Conclusivas: com as quais o líder motiva as pessoas a agir, envolvendo outras pessoas a agir, envolvendo outras pessoas, construindo coalizões, talentos inspirando paixão e empoderando as pessoas como fonte facilitadora. Além disso, o líder deve ter a necessidade de estar continuamente aprendendo novos conhecimentos e habilidades, ou seja, deve ser desenvolver o auto- aprendizado
- f) Habilidades de Ação: com as quais o líder compromete as pessoas para alcançar resultados dramáticos, como dedicação, responsabilidade, autocorreção, preocupação com qualidade, compromisso, perseverança e resultados avaliados como fonte impulsionadora. Manutenção de ordem e racionalidade para gerir o tempo e proporcionar decisões racionais.

Para Chiavenato (2010) as habilidades de um líder não podem ser fragmentadas ou separadas umas das outras elas precisam ser reunidas e estreitadas entre si para proporcionar mais integração e força conjunta. Líderes eficazes não desempenham apenas uma ou outra habilidade independente das demais, mas priorizam o conjunto delas.

1.3- ESTILOS DE LIDERANÇA

1.3.1- Liderança Situacional

O termo liderança situacional foi desenvolvida pelos autores Hansey e Blanchard, os quais afirmaram que não existe o melhor estilo de liderança e sim aquela que melhor se adequa à determinadas situações e momentos e estilo de organização.

De acordo com Chiavenato (2010) a liderança situacional de Hersey e Blanchard requer que o líder saiba desenvolver a capacidade de diagnosticar as demandas da situação e então escolher e implementar a adequada resposta de liderança.

O comportamento e caráter de um líder diante as diversas situações vivenciadas em uma organização é fator predominante e serve de base para a forma que seus liderados irão enxergá-lo.

Para Maximiano (2008), a teoria da liderança situacional procura resolver qual estilo ajusta-se a qual situação. Sendo assim o comportamento do líder (como ele orienta para as tarefas e como é o seu relacionamento com seus seguidores) e a maturidade de seus subordinados são primordiais para a resolução das situações.

Conforme Chiavenato (2010) a liderança situacional divide-se em quatro estilos ou formas de liderança, juntamente com os quatro níveis de maturidade:

a) Estilo de Contar: adequado às pessoas com baixo nível de maturidade (os subordinados não são aptos e não têm vontade de assumir responsabilidades), um comportamento específico para esse caso é dar ordens e reduzir o apoio emocional. Ele elimina qualquer insegurança a respeito da tarefa a ser feita.

b) Estilo de Vender: este estilo compreende alto nível de comportamentos orientados simultaneamente para a tarefa e o relacionamento e ajusta-se a pessoas com elevada vontade de assumir responsabilidades. Envolve combinação de uma abordagem diretiva com explanação e reforço no sentido de manter entusiasmo

c) Estilo Participativo: estilo o qual se orienta de acordo com o relacionamento praticado, não tendo muita ênfase na tarefa, sendo sensível no comprometimento de responsabilidades, envolvendo sentimentos pessoais relacionados a insegurança e motivação.

d) Estilo Delegativo: consiste em dar pouca atenção à tarefa quanto ao relacionamento, ajustando-se as pessoas que tenham as condições ideais para assumir responsabilidades, competência e motivação. Ele proporciona pequena direção e apoio para a tarefa, de um lado, mas leva seguidores capazes e com vontade a assumir a responsabilidade das atividades a serem feitas.

Esta teoria tem como principal fator a possibilidade de reconhecimento das características e competência das pessoas, promovendo maior relacionamento interpessoal o que se propicia um cenário maduro, confiável e dinâmico.

1.3.2- Liderança autocrática:

Segundo Chiavenato (2010), que traz referências de pesquisas da Universidade de IOWA, as teorias sobre estilos de liderança são teorias que estudam a liderança em termos de estilos que contribuí fortemente para o movimento comportamentalista, e proporcionou um período de investigação focada no comportamento e não nos traços de personalidade

a) Liderança autocrática: o líder centraliza o poder, a tomada de decisões e impõe suas ordens ao grupo. O trabalho só se desenvolve com a presença do líder, desenvolvendo a agressividade, tensão, frustração e nenhuma espontaneidade do grupo, impedindo o relacionamento interpessoal entre eles.

b) Liderança liberal (laissez-faire): o líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou regular as ações do grupo, delega totalmente as decisões ao grupo, e dá a completa liberdade para as decisões grupais ou individuais.

c) Liderança democrática: o líder conduz e orienta o grupo incentivando a participação de debates em grupo, onde se é tomada as decisões. Líder e subordinados desenvolveram comunicações espontâneas, francas e cordiais. Conduz e orienta o grupo e limita-se aos fatos em seus elogios e críticas ao grupo.

Para Drucker (1987) os modelos de liderança são definidos de acordo com a estratégia organizacional, que como tudo mais em administração é um jogo de pessoas pensantes. Os modelos de liderança não podem ser elaborados com base em um padrão de regras rígidas, devem ser flexíveis a ponto de refletir sobre os vários aspectos do negócio e do cenário incerto futuro.

1.3.3- Liderança Transacional e Liderança Transformacional

De acordo com Chiavenato (2010) a distinção dentre os dois estilos consiste no fato de que líderes que são grandemente transacionais continuam a operar suas organizações no compasso da tradição histórica, o que resulta em melhorias cada vez maiores. Já os líderes transformacionais, conduzem suas organizações para um futuro que pode resultar em processo e níveis de desempenho significativamente diferentes.

Para Koetz (2009) a liderança transformacional é aquela que inspira o sucesso organizacional, afetando profundamente as crenças dos seguidores sobre o que deve ser uma organização, bem como seus valores, como justiça e integridade.

Características dos líderes transacionais e líderes transformacionais segundo Chiavenato (2010)

- Líderes Transacionais:
 - 1- Recompensas Contingentes: troca de recompensas por esforços ou promessas de recompensas pelo bom desempenho reconhecimento de sucesso
 - 2- Administração por Exceção (Ativa): procura e identifica desvios das regras e dos padrões para provocar ações corretivas
 - 3- Administração por Exceção (Passiva): Intervêm somente quando os padrões não são alcançados

- 4- Liberalidade (Laissez-faire): Abdica de responsabilidade, evita tomar decisões, omite
- Líderes Transformacional:
 - 1- Carisma: Proporciona visão e senso de missão, instila orgulho, ganha respeito e confiança
 - 2- Inspiração: Comunica elevadas expectativas, utiliza símbolos para focalizar esforços, expressa importantes propósitos através de meios simples
 - 3- Estimulação intelectual: promove inteligência, racionalidade e uma cuidadosa solução de problemas
 - 4- Consideração pessoal: dá atenção pessoal, trata cada pessoa individualmente, assessora e impulsiona.

1.3.4- Liderança Visionária

Esta modalidade de liderança é considerada por muitos autores umas das mais difíceis de se aprimorar pois requer extrema concentração e conhecimento dos fatores internos e externos da organização envolvendo pessoas, processos e produtos, o qual o líder deve estar antenado à visão de seus colaboradores, motivação e ambição dos mesmos e ao mesmo tempo deve estar atento aos cenários macro político e econômico empresarial.

Por este motivo, nem sempre líderes visionários são aceitos ou compreendidos facilmente pelas organizações. A liderança visionária compete que o líder seja extremamente confiável e persuasivo, possuindo autoridade para exercer influência sobre o pensamento dos liderados de forma que o líder consiga gerenciar de forma inteligente e delegue poderes certos às pessoas certas no momento certo.

Drucker (1987) afirma que o líder deve transbordar confiança para todos os lados. Apenas desta forma haverá seguidores. A confiança é um processo que deve ser trabalhado e encarado como algo contínuo e a longo prazo, assim como o caráter.

Robbins (2000) comentou que liderança visionária é a capacidade de um líder em cultivar e ministrar um cenário realista, tangível, atraente e seguro para o futuro de uma empresa que almeja o sucesso.

1.3.5- Teoria X e Teoria Y

Chiavenato (1997) cita sobre os dois diferentes estilos de administrar e dirigir seus subordinados para alcançar melhores resultados, que o psicólogo Douglas McGregor deu o nome de Teoria X e Teoria Y.

De acordo com Chiavenato (1997) que menciona que McGregor diz que o alcance dos objetivos pode estar diretamente relacionado com as recompensas oferecidas em troca do resultado. O autor afirma que o indivíduo na maioria das vezes não se importa necessariamente com a importância do seu trabalho e sim com o resultado que irá de traduzir em recompensa.

Porém para o guru da administração, Drucker (1987) um mesmo indivíduo pode agir de maneiras diferentes em determinadas situações. Em uma situação ele pode estar comprometido e motivado, já em outras ele pode ser preguiçoso e desmotivado. Drucker afirma que o problema não se encontra na natureza humana e sim nos cenários de trabalhos criados pelos líderes e demais envolvidos.

Wiley (1966) menciona que as estratégias de liderança também são afetadas pelas suposições feitas sobre o comportamento e traz que o Douglas McGregor desenvolveu duas categorias de suposições, a que deu o nome de Teoria X e Teoria Y.

Para Chiavenato (1997) a Teoria X, de McGregor, é a concepção tradicional da administração que são pressuposições e crenças que ainda moldam o aspecto humano de muitas organizações onde se acredita que as pessoas tendem a comportar-se suas expectativas. O comportamento se baseia no efeito de alguma experiência negativa de alguma organização

De acordo com Wiley (1966) a Teoria X supõe que os seres humanos têm um desagrado inerente pelo trabalho, evita sempre que possível e devem ser constantemente ameaçados com penalidades. Também defende a ideia de que as pessoas preferem ser dirigidas, tem pouca ambição e, acima de tudo, desejam segurança.

Chiavenato (1997) propõe para Teoria Y um estilo de administração francamente participativo e democrático baseado nos valores humanos e menciona sobre as recomendações das ideias de McGregor que são renovadoras: delegação de atividades e descentralização, ampliação do cargo e maior significação do trabalho participação e administração consultiva e auto avaliação do desempenho.

Conforme Wiley (1966) a Teoria Y supõe que o trabalho é tão natural como o recreio e o repouso, que o homem exercerá auto orientação para alcançar objetivos com os quais esta comprometido, que as necessidades fisiológicas podem ser satisfeitas por realizações e que muitas pessoas procuram ativamente a responsabilidade e têm elevada dose de imaginação, engenhosidade e capacidade criadora.

1.4- LIDERANÇA SERVIDORA

Drucker (1987) afirma que é por meio do caráter que um líder exerce a verdadeira liderança. O líder tem que servir de exemplo para seus liderados.

De fato o caráter é peça fundamental para a liderança servidora pois é uma espécie de investimento a longo prazo. O caráter não se trata de uma mera palavra preenchida com rodeios ou convencimento superficial que irá durar apenas por pouco tempo e sim o contrário, o líder precisa ser humano,

Collins (1995) afirmou em sua obra “Empresas feitas para vencer” que o verdadeiro líder é aquele que possui um aguçado senso de humanidade, e mais ainda compaixão em servir e trabalhar para as pessoas.

A liderança é uma capacidade intrínseca, que flui de dentro para fora. O líder nato precisa ter valores internos nobres, que sirvam de inspiração para todos que estão à sua volta. É de suma importância que o líder exerça diante todas as situações, por mais difíceis que elas sejam a honestidade, transparência e atenção para com seus liderados.

Goleman (2013) reforça a importância de oferecer atenção às pessoas ao afirmar que a liderança ocorre quando o líder busca capturar e compreender efetivamente o que as pessoas têm a dizer. A liderança deve ser exercida com atenção aos liderados e colegas de formar a atrair e direcionar a atenção de todos para o objetivo em vista.

Considerando o clima organizacional, é fato importante que um líder atencioso e focado pode neutralizar e equilibrar todo um cenário da empresa, criando um local de trabalho propício para plena execução das tarefas.

Para Hunter (2004) o líder servidor é alguém com capacidades de discernir e ir ao encontro das legítimas necessidades (e não desejos) dos outros, motivando-os para que possam auxiliar completamente com seus recursos, visando às metas e ao bem comum e com um caráter que inspire confiança e credibilidade.

Marinho (2005) traz referências do conceito de Liderança Servidora proposto por Robert Greenleaf, em 1977, que afirma que é um conceito inovador que se apoia nos valores intrínsecos da dignidade humana. Ou seja analisa a liderança servidora não pelo poder, mas sim autoridade conquistada com amor, dedicação e sacrifício. A proposta é uma nova alternativa para exercício da autoridade, onde o servir passa a ser um desejo, diferente de uma imposição.

“O desenvolvimento da liderança servidora exige muita motivação, feedback e pratica intensiva na vida cotidiana. O que vale é a motivação para mudar, crescer e adquirir novos hábitos.” Hunter (2006, p.17)

Conforme Barros Neto (2007) a liderança servidora visa o sacrífico, a condecoração de que o líder só é importante se contribuir com seus liderados e assim podemos chamar os que seguem um líder servidor. A liderança como o senso comum a concebe cheia de privilégios de status, do cargo e de retribuições materiais. É uma questão de escolha, escolha servir à humanidade, um tipo de liderança voltada para o mundo dos negócios, que se fundamenta no que há de melhor nas pessoas.

Para Marinho (2005) a Liderança Servidora quebra os paradigmas de chefia, que de a hierarquia é algo intangível, propõe o aprendizado com os erros da equipe, a busca por sempre ajudar e fazer com que todos se sintam parte de um time que luta por um bem comum.

Hunter (2006, p.43) traz referência de Martin Luther King Jr que diz “Você não precisa ter um diploma de faculdade para servir, Não é fundamental conhecer a segunda lei da termodinâmica na física para servir. Só precisa ter um coração generoso e uma alma movida pelo amor.”.

Covey (2011) explica que a liderança servidora é aquela capaz de fazer com que as pessoas vençam a desesperança e foquem no melhor que têm a oferecer. Carregando em si a missão estratégica que acreditam, controlando a ansiedade e transformando-a em motivação e energia canalizadas em prol dos resultados.

1.5- O PAPEL DO LÍDER SERVIDOR

De acordo com Drucker (1987) O líder é um indivíduo capaz de fazer seguidores, sendo esta sua maior virtude. De acordo com o autor, o líder não deve ser alguém que se adora e se contente e sim alguém que busca sempre aprender e ouvir.

Entretanto o papel do líder servidor não se resume em apenas ter seguidores mas também em trazer resultados significativos para seus liderados, usando sempre a prática da boa-fé e caráter inabalável.

Hunter (2004) reafirma o acima exposto ao relatar que os grandes líderes servidores não gostam de ser idolatrados. Preferem ter companheiros de jornada que compartilhem suas experiências por meio do relacionamento interpessoal, mantendo o relacionamento ganha-ganha.

Segundo Collins (1995), a base de tudo está na liderança, neste caso, para se alcançar um nível considerável de excelência a organização deve mais do que nunca focar nos executivos

do nível 5, termo criado pelo próprio autor para definir os melhores líderes possíveis, que mantem a humildade a cima de tudo e ambição voltada para resultados da empresa.

Descreve Greenleaf (2006) que o verdadeiro papel do líder servidor é fazer com que seus liderados tomem a decisão certa. O autor complementa ainda que as mudanças devem ser aceitas pelo coração e assimilados pela razão, ao invés de serem inseridas de maneira forçada na cabeça das pessoas o que no máximo trará um retorno momentâneo, que logo dará lugar à insatisfação.

É exigido do líder eficácia na gerência do negócio e das pessoas, conhecimento sistêmico, autocontrole e resultados que tem como objetivo o bem em comum para todos os envolvidos. Tendo isso em vista, Drucker (1987) atacou dizendo que a grande maioria dos insucessos empresariais tem origem em uma liderança ineficaz.

Goleman (2013) reforça a ideia de Drucker, quando defende que o líder é responsável por tomar decisões estratégicas importantes para o equilíbrio das estratégias organizacionais, o qual deve manter o foco e autocontrole em duas frentes (pessoas e processos), mantendo-se inspiradores demonstrando alto nível de coerência dos fatos.

A liderança Servidora é considerada por alguns "gurus" como a verdadeira essência da liderança, capaz de tornar o ambiente empresarial mais humano e produtivo. "Tudo na vida gira em torno dos relacionamentos - com Deus, conosco, com os outros" (HUNTER, 2004, p. 35).

Em todos os grupos, existirão indivíduos com uma propensão ou capacidade maior que os demais de exercitar a liderança. Essa propensão ou capacidade pode dever-se tanto a tendências inatas no indivíduo quanto às oportunidades que ele pode aproveitar para exercer o comando de pessoas. (MAXIMIANO, 2000)

As pessoas adoram trabalhar com líderes que inspiram e realçam os valores das metas e objetivos a serem alcançados. Esses líderes a quem as pessoas clamam devem trazer à tona uma visão sincera e realista que move a todos rumo ao alvo, mostrando-se como um instrumento facilitador ao alcance dos resultados pelos seus liderados.

Hunter (2004), com uma visão mais singela, afirma que para se tornar um líder servidor, primeiramente ele deve começar a se ver como instrumento de apoio aos outros, para desenvolvimento mútuo, onde o amor fortalece o elo e tira a condição do líder como "centro das atenções". O líder valoriza os feitos dos outros se colocando em posição de servidor, concentrando em fortalecer e proporcionar o crescimento de todos. Dessa forma, atua com rigidez na seleção das pessoas e estabelecendo padrões, isso não significa que utilize de meios autoritários, mas sim do respeito que detêm aos outros. Servindo-se como uma ferramenta de aumentar de forma contínua as expectativas de desempenho, que estimula a competitividade saudável e melhora dos indicadores.

Porém Drucker (1987) contrastou o acima exposto ao afirmar que a liderança tem pouco haver com carisma. Segundo Drucker o exímio líder não é nada romântico, sua verdadeira essência é o desempenho.

Jennings (2006) se colocou de forma mais neutra ao dizer que o líder servidor mantém o seu ego sob controle, evitando preconceito, que uma vez controlado aumenta a confiança e a autoestima, fator importante para estabelecer um ciclo poderoso de crescimento pessoal, disposição de correr riscos, persistência e resultado. Acredita também na capacidade, determinação e iniciativa de seus seguidores para superar suas provações e alcançar o sucesso nos resultados estabelecidos. Isso porque o líder

Para Greenleaf (2006) um líder está ligado diretamente ao relacionamento com os liderados. Apenas e tão somente quando a escolha de servir é a base da formação moral dos líderes é que o poder hierárquico que separa o líder dos liderados não se corrompe.

De acordo com Chiavenato (1997), a liderança é uma forma de persuadir e influenciar as pessoas. A influência não é um artifício e sim um fato concreto e extremamente poderoso que faz com que os indivíduos mudem a forma de pensar, provocando um comportamento diferente em seus padrões de raciocínio, fazendo que que ajam de modo propício às situações.

O perfil do líder servidor adota uma mudança em seu interior, cujo resultado é a incorporação de algumas atitudes em sua vida, tais como: autocontrole, aceitação, saber ouvir, empatia, ser autêntico, persuasão, ter senso de comunidade, visão, compartilhar o poder, valorizar o desenvolvimento das pessoas e aprender a ser líder.

A essência da liderança servidora, para Greenleaf (2006) é o desejo de servir uns aos outros e de servir alguma coisa além de nós mesmos, um propósito mais elevado.

De acordo com Hunter (2004) os líderes natos, tem-se a necessidade de respeitar as pessoas. Tomando em consideração o ambiente de uma organização, o líder servidor tem a responsabilidade de providenciar um ambiente saudável e favorável para os liderados exercerem suas tarefas de bom grado de forma a otimizar o desempenho dos resultados.

Maxwell (2005) afirma que grandes líderes não usam as pessoas para que possam vencer, o verdadeiro e mais importante papel do líder é liderar as pessoas de modo que todos possam vencer juntos.

1.6- IMPEDIMENTOS À APLICAÇÃO DA LIDERANÇA SERVIDORA

1.6.1- Má Liderança

A carência de uma liderança de qualidade que realmente faça a diferença e impacte positivamente nas pessoas envolvidas nos processos é um problema muito comum em organizações de todo o mundo.

Maxwell (2005) afirmou que um dos grandes exemplos de má gestão acontece quando um líder despreza os sentimentos de seus liderados, não dando à eles a devida necessidade de atenção e preocupação a qual necessitam.

A base da liderança não é o poder e sim a autoridade, conquistada com exemplos de caráter, dedicação e sacrifício pelas pessoas.

Drucker (1987) comentou de forma taxativa que a má liderança tem início na falta de caráter e ressaltou ainda que caráter não é algo que se adquira ou aprenda com o tempo.

Para Greenleaf (2006) o líder deve ter foco nas pessoas, e as empresas devem tratar os funcionários e clientes com justiça e estimular os seus profissionais em seu crescimento pessoal.

Goleman (2005) ressaltou que um dos maiores indícios da má liderança está localizada no fato de que o líder não inspira valores e segurança em seus liderados, fazendo com que o medo e a desconfiança comprometam a motivação e os resultados.

De encontro com a opinião de Drucker, Aguiar (1981) afirma que a liderança não é caracterizada pelas características de personalidade do líder isoladamente, mas depende de fatores de personalidade e de fatores situacionais que interagem.

Liderança não é sinônimo de gerencia e sim de influência, ou seja, gerência tem mais a ver com o cargo, com o poder, com o título. Já influencia combina mais com o verdadeiro significado de liderar, que é servir e doar-se pelas pessoas.

Para Hunter (2004) A grande notícia em relação à liderança servidora é que todas as suas virtudes podem ser aprendidas e aplicadas por quem tem a vontade e a intenção de mudar, crescer e melhorar. Um grande líder não é definido pela genética, apesar de esta poder ajudar. Trocando por outras palavras, não somos condenados a sermos maus líderes, profissionais, cônjuges apenas por conta da genética. Em suma, isso já serve de motivação.

Covey (2011) ressaltou que a falta de acompanhamento de pessoas, processos e produtos, aliados à falta de mensuração de resultados e feedback da organização são os maiores passos rumo ao fracasso no modelo de liderança.

1.6.2- Não clareza da missão, visão e valores

De acordo com Chiavenato (2003) a missão, visão e valores devem estar claras para todos na organização. A missão é a identidade norteadora da organização e todos devem entendê-la e compartilhá-la.

Segundo Serra, Serra Torres (2004), a visão e a missão transmitem a ideologia e os valores da empresa, sendo indispensável o conhecimento de seus aspectos fundamentais, a fim de entender a sua diferença, que pode, eventualmente, parecer sutil.

A declaração de missão é a explicação por escrito das intenções e aspirações da organização. O objetivo de uma missão é difundir o espírito da empresa que está ligado a sua visão e a todos os membros da organização, de forma a concentra esforços para alcançar seus objetivos. (SERRA; S. TORRES; P. TORRES, 2004).

Drucker (1987) de forma categórica explicou que uma organização não se define apenas pelo seu nome, ramo ou produto, ela se define por sua missão e somente uma missão clara e bem definida poderá se traduzir em um resultado eficaz, apoiado em uma razão de existência onde os objetivos e metas poderão ser atingidos.

Os Líderes por excelência, nunca deixam de colocar essas noções em prática, deixando literalmente escancaradas diante todos os colaboradores. O Líder servidor tem o papel de viver em essência as missões, visões e valores da organização, encarando-as com hombridade, honestidade e persistência, mostrando os melhores caminhos e atalhos para seus colaboradores, de forma a influenciá-los a trabalharem entusiasticamente e de bom grado a realizarem suas tarefas.

Para Filho e Pagnoncelli (2001) os princípios podem ser definidos como os balizamentos para o processo decisório e comportamento da empresa no cumprimento da sua missão.

De acordo com Covey (2011), a missão, visão e valores da organização devem estar absolutamente inseridos no cotidiano da empresa, preservando a boa execução do planejamento estratégico, foco nos resultados, confiança generalizada, simplificação dos processos e melhoria contínua.

1.6.3- Velhos Paradigmas

Kuhn (1991) definiu os paradigmas como modelos e interpretações universalmente compreendidas que fornecem soluções de maneira padronizada aos problemas.

Collins (1995) se mostrou preocupado em relação à lente em que as pessoas enxergam o mundo e ressaltou que as pessoas precisam quebrar os paradigmas da limitação e procurar evoluir para os novos paradigmas baseados em estratégia e melhoria contínua.

Segundo Hunter (2004) paradigmas são padrões psicológicos, modelos os mapas que usamos para navegar na vida. Nossos paradigmas podem ser valiosos e até salvar vidas. Mas podem se tornar perigosos se os tomarmos como verdades absolutas sem aceitamos qualquer possibilidade de mudanças e deixarmos que eles filtrem as novas informações e as mudanças que acontecem no decorrer da vida.

“O desapego expande a dissolução da percepção sujeito-objeto iniciada com o redirecionamento, abrindo caminho para uma consciência mais abrangente, inclusive a percepção do que está por vir.” (Senge, 2004, p. 98)

Liderar em todas as áreas e de acordo com seus valores é uma característica dos verdadeiros líderes que não precisam estar em seu ambiente de trabalho para exercerem a liderança e dar bons exemplos, ou seja, “Não influencia somente quem está do lado de dentro de uma família, uma empresa, uma equipe. Sabe que precisa exercer a liderança perante clientes, parceiros e comunidades.” (Souza, 2007, p.171).

No contexto empresarial, podemos substituir a palavra paradigma, por mudanças. Muitas pessoas têm medo da mudança e preferem ficar estacionadas em sua zona de conforto. Isso é completamente passível de entendimento pois a mudança gera imediatamente uma incerteza.

Mais uma vez, o papel do Líder é extremamente importante no anuncio de novos padrões, rotinas e processos na organização, ou se preferir, novas mudanças. Muitas vezes os colaboradores não entendem o porquê da mudança e ficam receosos quanto à sua aplicação. Entretanto se faz necessário deixar claro as novas diretrizes a serem aplicadas na organização, destrinchando todos os detalhes fazendo com que fique claro, simples e objetivo a importância que a nova mudança irá gerar para melhor.

Drucker (1987) afirmou que é impossível encontrar um modelo universal de gestão eficiente e que por isso os paradigmas deveriam ser quebrados e readaptados em teorias administrativas flexíveis que levem a solução de problemas e alcance de objetivos.

1.5.4- Melhoria Incontínua

Para Vieira (1999), uma das falhas mais convencionais cometidas pelas empresas é o não comprometimento com a evolução e bom senso dos processos. A empresa deve procurar cortar todas as esferas do desperdício, focando no que traz resultados e usando ferramentas que produzam um cenário de motivação e criatividade entre os colaboradores

O termo melhoria contínua pode soar estranho neste momento, talvez até cômico. Entretanto é desta forma que a grande maioria das organizações tratam a Melhoria Contínua ou melhor, distratam.

Para Viterbo (1998) a Gestão de Qualidade é um trabalho que visa aumentar continuamente a confiança do cliente sob os produtos ou serviços oferecidos, o sucesso no mercado através da melhoria contínua dos resultados operacionais, a satisfação dos funcionários com a organização e a contribuição socioambiental.

Como o próprio termo já se auto define, a melhoria contínua busca atingir níveis de desempenho melhores que os já alcançados, através da identificação e solução de problemas e perdas que levam à queda da qualidade.

O fator mais importante para a melhoria contínua é o foco no cliente, onde possuímos três fases básicas para facilitar o entendimento e alcance do objetivo:

- Definir a política, os objetivos e as estratégias da qualidade da organização;
- Desenvolver um plano anual de ação para a melhoria da qualidade;
- Criar equipes de melhoria da qualidade para trabalhar sobre os problemas estratégicos vitais.

Costa (2007) ressalta a importância da aplicação da ferramenta Kaizen, ainda mais nos dias de hoje onde o mercado é extremamente competitivo. O autor reforça a ideia de que as organizações devem se comprometer com o melhoramento contínuo em todas as áreas da organização no que tange pessoas, processos e produtos.

1.6.5- Desprezo da Inteligência emocional

Outro fator que necessita de uma atenção especial é o assunto: Inteligência emocional.

Para o renomado autor Goleman (2007) a inteligência emocional aponta energia emocional entendida como vontade, lealdade, compromisso e responsabilidade como conteúdo humano afetivo essencial para a eficácia e produtividade humana. Tanto que o conceito de capital intelectual entendido como uma das dimensões do saber e atuar do ser humano pode ser enriquecido como o conceito de capital emocional à dimensão efetiva, emotiva e intuitiva. O conceito de capital emocional leva em conta as atitudes de compromisso, lealdade, afeto, estima, identificação, prazer e capacidade de amar do ser humano como energia para transformar o mundo

Pode-se afirmar que uma pessoa emocionalmente inteligente é aquela capaz de lidar com as próprias emoções, que possui habilidades para gerenciar relacionamentos interpessoais na vida social, acadêmica e profissional, mantendo a autoconsciência, autocontrole e consciência social. A junção dessas características se traduz em sucesso profissional.

Líderes de sucesso, que comandam as maiores companhias do mundo, são exímios detentores dessas características acima mencionadas. Conforme examinado por Goleman (2007) o QI, apesar de importante, cai por terra quando a questão é prognosticar quem, em meio a um grupo de talentosos candidatos dentro de uma profissão intelectualmente exigente, será o melhor líder.

Wechsler (1999) descreveu a influência dos fatores não-intelectuais sobre o comportamento inteligente, e defendeu ainda que os nossos modelos de inteligência não estariam completos até que esses fatores não pudessem ser adequadamente descritos.

Salovey (1997) diz que a inteligência emocional é um tipo de habilidade em ser sociável. Tentar descobrir o que alguém realmente quer ou pretende, quais são seus verdadeiros sentimentos. Todas essas tarefas requerem habilidades emocionais.

De acordo com Bar-On (1997) a inteligência emocional é a reunião de aptidões e habilidades não cognitivas que diferenciam a forma como um indivíduo emocionalmente inteligente age e lida nas mais diversas situações cotidianas tais como pressões e desastres, mantendo o autocontrole e resiliência, diferentemente de uma pessoa desprovida de tal inteligência que provavelmente agiria de forma emotiva, impulsiva e irracional diante essas situações.

Goleman (2007) examinou as competências que as organizações de todo mundo determinam ser as que identificam seus principais líderes, descobriu que os indicadores de QI (quociente intelectual) e aptidões técnicas caem para o final da lista quanto mais alto for o cargo, sendo o Qe (quociente emocional) sendo o grande responsável por determinar o nosso potencial para aprender os principais fundamentos da inteligência emocional, como empatia, gerenciamento de sentimento destrutivos, dentre muitos outros que irão determinar se a pessoa estará apta a assumir o papel da liderança.

Salovey e Mayer (1990), saldaram a inteligência emocional como a capacidade da pessoa em compreender, controlar e expressar seus sentimentos bem como os sentimentos das pessoas ao seu redor, utilizando essas informações como know-how para guiar suas ações e pensamentos nas mais diversas situações.

A Harvard Business Review (2008) saudou a Inteligência emocional como uma ideia inovadora, capaz de destruir paradigmas e a classificou como uma das ideias empresariais mais influentes da década.

Goleman (2007) afirma que as capacidades implícitas da inteligência emocional são vitais para que as pessoas adquiram com êxito as competências necessárias para ter sucesso no trabalho.

Mayer, Salovey e Caruso (2002) definiram a inteligência emocional como a ciência do conhecimento do eu, onde o indivíduo conhece seu íntimo, administrando de forma organizada seus sentimentos e compreendendo de maneira racional e emocional os sentimentos que os outros indivíduos os causam.

Maxwell (2005) afirma a importância de se desenvolver a inteligência emocional ao dizer que um grande líder deve ter as qualidades de adaptabilidade, autocontrole, discernimento, segurança, flexibilidade, maturidade e tolerância.

A inteligência emocional está ganhando cada vez mais espaço na atualidade, uma vez que o mundo carece de uma interpretação diferente e emocionalmente inteligente das esferas cotidianas vivenciadas pelas pessoas no seu ambiente de trabalho, no lar, na política e na sociedade como um todo.

Reforçando o acima exposto, Goleman (2007) ressalta a importância de buscar compreender os reais sentimentos das pessoas, interpretando os canais não-verbais da comunicação, atentando aos pequenos detalhes tais como tom de voz, expressões, olhar e gestos que podem traduzir significados muito mais íntimos do que as meras palavras que são ditas.

Drucker (1987) afirmou de forma categórica que os líderes precisam entender a necessidade de desenvolver a inteligência emocional. O autor afirma que o fator mais importante na comunicação, é saber ouvir e compreender o que não foi dito.

1.7- LÍDER SERVIDOR ALCANÇANDO RESULTADOS NA ORGANIZAÇÃO

Covey (2011) afirma que o líder pode conseguir alcançar os resultados na organização de forma eficaz, colocando em prática as mudanças necessárias, apoiada em uma motivação nobre, acrescida de disposição ímpar, impulsionada de forma canalizada onde os colaboradores realmente percebam a necessidade e a importância de tais mudanças fazendo com que os mesmos trabalhem por estas causas.

Duhigg (2012) explica que somos o que repetidamente fazemos e que as pessoas são formadas por hábitos que modelam suas personalidades. Os hábitos são combinações poderosas de costumes em nossas vidas também impactadas pelo caráter, que podem ser aprendidos ou desaprendidos.

Tendo o acima abordado, o líder precisa se compor de bons hábitos norteadores de condutas que irão ajudar a fomentar os meios para se atingir os objetivos em comum de sua equipe, exprimindo seu caráter no dia a dia evidenciando a importância de ser autêntico, coerente, responsável e eficaz na tomada de decisões.

Goleman (1995) ressalta que um líder deve administrar com o coração, buscando interagir com todos os colaboradores de forma mais harmônica, afirmando a importância de se trabalhar em equipe, melhorar a comunicação através do relacionamento interpessoal, utilizar o dom da audição e interpretação das pessoas de forma a criar uma atmosfera onde a adversidade não se constitua numa fonte de discórdia e sim em um ambiente sinérgico, proativo e motivador.

Conforme Cavalcanti (2005) a competitividade e os novos métodos de trabalho direcionam as organizações a repensarem sobre as pessoas que ocupam os cargos de líderes. A busca de perfis mais flexíveis, criativos, inovadores estão sendo cada vez mais requisitados. O trabalho individual cheio de privilégios está sendo trocado para o trabalho em equipe, onde todos desenvolvem. As mudanças nas estruturas e comportamentos, visam melhorar o atendimento prestado referente ao fornecimento do produto ou prestação de serviço, focando no atendimento das exigências do mercado e dos clientes. Hoje o novo perfil de liderança ampara-se no direcionamento do grupo, na criação de vínculos que fortaleça esse comprometimento, com isso a busca está em pessoas que não só dispõem de grande energia, mas que também são capazes de energizar aqueles por eles liderados.

Para Krames (2006) um dos maiores problemas das grandes empresas é que elas têm pouca agilidade, então a busca pela renovação era incessante o primeiro passo tomada de decisões sem hesitar, segundo comunicar-se cada vez mais rapidamente e por último aumente a velocidade em todas as atividades e processos.

De acordo com Jennings (2006) a liderança deve ser inovadora, fugindo dos velhos paradigmas das lideranças tradicionais onde o líder despreza a parte emocional dos seus colaboradores e aplica o poder ao invés da influência. O autor enfoca que um novo modelo de liderança apoiada em razões estratégicas onde os líderes se mostram como verdadeiros parceiros, dotados de humilde e totalmente comprometido com as pessoas, processos e produtos

deverá fornecer notáveis melhorias nos resultados dos liderados, aumentando seu desempenho organizacional, motivação, integração e comunicação entre os membros da equipe.

Segundo Bruce (2006) o segredo de uma empresa que sobrevive e prospera por várias décadas, ou mesmo séculos, está no grupo de líderes que aprendeu a se adaptar às mudanças no cenário corporativo – às vezes até se antecipando às transformações que ocorrem ao seu redor

De acordo com Bruce (2006) para ter sucesso e liderar uma equipe motivada, precisa fazer com que as pessoas tenham vontade de trabalhar e queiram ir à empresa todos os dias. As que entram nesse clima acabam energizando os colegas, o que é uma grande vantagem.

Hunter (2006) menciona algumas habilidades da inteligência emocional que o líder servidor deve ter para alcançar os resultados desejados para uma organização:

- a) Paciência: ter paciência demonstra auto controle em todos os tipos de situação principalmente as embaraçosas
- b) Gentileza: Reconhecer os esforços e agradecer, se desculpar, incentivar, motivar. O líder gentil influência constante e positivamente quem está ao seu redor.
- c) Humildade: se autocrítica e reconhece suas fraquezas e tem disposição para ouvir as opiniões dos outros. Não procura crédito ou adulação para si mesmo.
- d) Respeito: Valoriza as habilidades e capacidades da outra pessoa. Sabe construir uma relação de confiança delegando responsabilidades para que todos possam crescer e se desenvolver como profissionais. Trata a todos com a devida importância e de forma imparcial.
- e) Altruísmo: Disposição de abrir mão dos próprios anseios pelo bem maior. Atender as necessidades do grupo antes mesmo de atender as suas. Vontade de servir e de se sacrificar-se pelos outros.
- f) Perdão: O líder precisa perdoar aceitar as limitações nos outros, e ser tolerante, ou seja, deixar de lado o ressentimento e focar somente o objetivo do grupo.
- g) Honestidade: Não tentar enganar ninguém, desenvolver laços de confiança e evitar o comportamento desleal dentro da empresa. Transmitir as informações de forma clara, honesta e objetiva. Ser um líder íntegro.
- h) Compromisso: É ser fiel à sua escolha, e cumprir os compromissos que assume. Ter uma relação de lealdade com a equipe e ter coragem de fazer a coisa certa, independente de alianças ou amizades, estar comprometido e não apenas envolvido.

2. MÉTODO

A presente pesquisa foi realizada através de estudos profundos de autores renomados e qualificados que contemplam assuntos discutidos no tema deste instrumento, a qual foi complementada com a aplicação de um questionário que tem como objetivo o levantamento de dados qualitativos e quantitativos no que tange as principais características de um Líder servidor emocionalmente inteligente tais como: autocontrole, caráter, iniciativa, motivação e resiliência.

Os dados levantados servirão para compreensão, mensuração e acompanhamento de processos e resultados que fornecerão subsídios necessários para implementação de ferramentas e conceitos inovadores para uma gestão estratégica eficaz.

Gil (2002) ressalta que as variáveis estudadas podem ser quantificadas de forma organizada, permitindo o uso de correlações e dados estatísticos.

2.1 TIPO DE PESQUISA

2.1.1- Quanto aos fins

A modalidade de pesquisa utilizada foi a descritiva a qual tem como objetivo o levantamento de opiniões, conceitos, expectativas e percepções dos colaboradores e do líder em relação à importância das características e benefícios da liderança servidora e os preceitos que a inteligência emocional podem oferecer à organização.

A presente pesquisa é classificada como "descritiva" a qual tem como principal finalidade o levantamento de dados reais que sirvam como parâmetros para observações e análises que permitam uma visão pura da realidade da empresa, que favoreçam subsídios significativos para a tomada de decisões de nível estratégico

2.1.2 - Quanto aos meios

As modalidades de pesquisa utilizadas foram a bibliográfica e a de campo.

A pesquisa bibliográfica está inter-relacionada com estudos atuais, baseados em livros, artigos científicos, documentários, internet e demais tipos de materiais acessíveis ao público

em geral o qual passou por acompanhamento intenso e triagem de informações que foram inseridas como referencial teórico.

Já a pesquisa de campo consiste na realização de questionários e entrevistas em loco na empresa alvo deste estudo, levantando parâmetros objetivados para compreender e explicar os dados que serão apurados através da coleta de dados, fornecendo parâmetros reais para interpretação e compreensão da problemática visada.

2.2 UNIVERSO E AMOSTRA

2.2.1 Universo

O universo (população) da pesquisa de campo foi realizada na sede da empresa K.V.G. Empreendimentos e Participações LTDA.

2.2.2 Amostra

A amostra desta pesquisa é composta por 1 líder e 7 liderados, totalizando 8 envolvidos. Entre os 7 liderados temos a seguinte divisão: 3 administrativos, 1 supervisor e 3 vendedores.

2.3 COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário composto por 25 perguntas, divididas em 5 virtudes chaves de um líder servidor: Auto controle, caráter, iniciativa, motivação e resiliência.

A pesquisa foi realizada em um período de 30 minutos, propositalmente ao final do expediente de trabalho, visando atingir o nível emocional, espiritual e operacional dos colaboradores ao término da jornada de trabalho.

2.4 TRATAMENTO DOS DADOS

Os dados foram levantados através de planilhas de Excel que foram impressas e entregues aos colaboradores e líder para preenchimento do questionário. Logo após respondidos, os questionários foram cuidadosamente conferidos e reinseridos em uma nova planilha para geração de dados estatísticos através de gráficos comparativos entre a Avaliação do Líder pelos colaboradores e a Auto avaliação do líder.

2.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

Não houveram dificuldades na aplicação dos questionários. Todos os envolvidos estavam presentes e contribuíram conforme o esperado. Apenas 2 colaboradores perguntaram sobre o anonimato das pesquisas, dúvida a qual foi imediatamente tratada e evidenciada para todos os presentes.

2.6 IMPLICAÇÕES ÉTICAS DAS PESQUISAS

O questionário foi aplicado em caráter de anonimato total para que não comprometesse a integridade do colaborador e também para evitar vícios nos dados levantados.

O local escolhido foi a sala de reuniões, onde os liderados foram colocados em círculo, com espaçamento de 2 metros entre eles, para evitar contato direto que pudesse influenciar na pesquisa.

O líder não participou deste momento afim de evitar pressões psicológicas e receios por parte dos liderados.

O administrador emitiu uma autorização por escrito em nome da empresa para que a pesquisa fosse realizada dentro de seu ambiente, envolvendo seus colaboradores.

3 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

Em tempos de completar 3 anos de vida e experiência, a empresa K. V. G. EMPREENDIMENTOS E PARTICIPACOES LTDA iniciou suas atividades em 19/12/2011. A aplicação de conceitos como ética, transparência, agilidade e credibilidade foram decisivos para consolidar a empresa no ramo empresarial de Anápolis/GO.

Localizada na cidade de Anápolis, estado de Goiás, região privilegiada por contar com inúmeros investidores potenciais na própria cidade e em todo PAÍS, a cidade encontra-se exposta na vitrine devido ao grande leque de oportunidades de negócios, e também pela riqueza da região a qual está localizada Anápolis-Goiânia-Brasília, favorecendo a atuação da K.V.G. EMPREENDIMENTOS E PARTICIPAÇÕES LTDA que busca sempre se atualizar e se aperfeiçoar diante das diversas adversidades e oportunidades que a cidade oferece.

Inicialmente, adquiria e agenciava ativos de pequenas empresas, somente na cidade de Anápolis. Hoje, com o foco mais aguçado e determinado, a K. V. G. EMPREENDIMENTOS E PARTICIPACOES LTDA atua em grande parte do Brasil, adquirindo e agenciando ativos de empresas de porte Nacional.

Sempre com o foco no futuro, a K. V. G. EMPREENDIMENTOS E PARTICIPACOES LTDA se mantém em constante atualização, investindo no desenvolvimento de sua estrutura física, estratégica e principalmente em seus capitais principais: colaboradores e parceiros, a fim de atender cada vez mais as necessidades reais de seus clientes e parceiros, unindo segurança, agilidade, transparência e qualidade.

Missão:

Desenvolver negócios exclusivos, garantido inteira segurança e satisfação entre as partes envolvidas, contribuindo para a prosperidade da organização, colaboradores, parceiros e da sociedade.

Visão:

Fornecer atividades de intermediação e agenciamento de serviços e negócios em geral mantendo a qualidade excepcional e contínua.

Valores:

- Respeito e valorização dos envolvidos diretos e indiretamente à organização;
- Ética
- Excelência no atendimento
- Trabalho em equipe

- Inovação
- Prosperidade
- Transparência
- Qualidade e agilidade atrelada à segurança

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Foi realizada uma análise cuidadosa dos dados coletados referente aos questionários respondidos pelo líder e liderados da organização. Antes dos questionários serem aplicados, foi feita uma introdução simples, transparente e direta da importância de se responder os questionários da forma mais sincera possível, para que a pesquisa trouxesse resultados produtivos para todos os envolvidos com a organização.

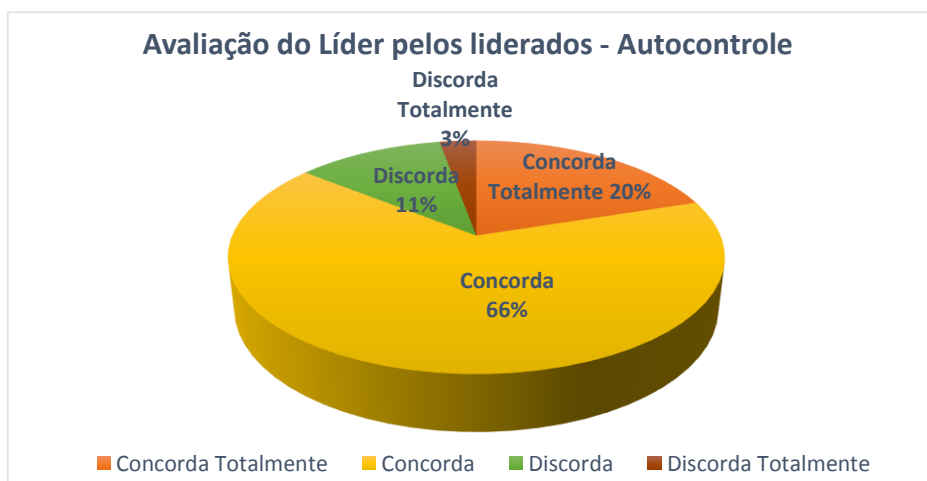
Todas as 25 perguntas foram lidas em voz alta, a fim de esclarecer eventuais dúvidas que pudessem surgir, evitando assim respostas aleatórias às perguntas do questionário.

Os resultados foram discutidos, comparados e evidenciados para fins de levantamento de dados relacionados às diferentes formas de visão do líder para com o líder, dos liderados para com o líder e do líder para a forma que os liderados os percebe.

4.1 DIMENSÃO DO AUTOCONTROLE

Perguntas feitas aos Colaboradores

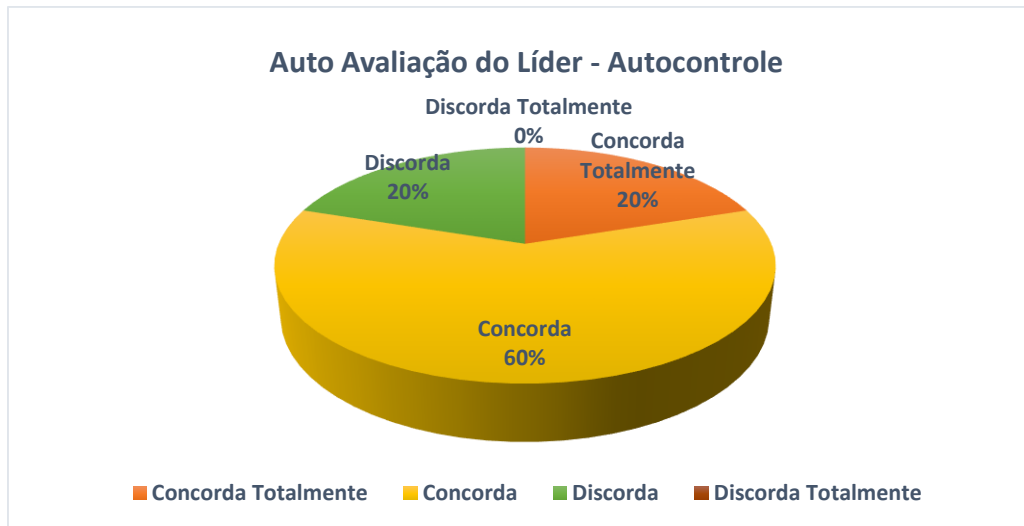
- 1- Demonstra paciência e autocontrole com os outros
- 2- Atende as legítimas necessidades (em contraste com os anseios) dos outros
- 3- Não embaraça nem pune as pessoas na presença das outras
- 4- Não é uma pessoa excessivamente controladora ou dominadora
- 5- Confronta as pessoas com problemas/ situações à medida que surgem



Perguntas feitas ao Líder

- 1- Demostro paciência e autocontrole com os outros

- 2- Atendo as legítimas necessidades (em contraste com os anseios) dos outros
- 3- Não embaraço nem puno as pessoas na presença das outras
- 4- Não sou uma pessoa excessivamente controladora ou dominadora
- 5- Confronto as pessoas com problemas/ situações à medida que surgem



De acordo com a comparação entre os gráficos é possível perceber uma simetria entre os resultados expressados, o que evidencia que há alinhamento entre as opiniões dos liderados e a do líder no quesito Autocontrole.

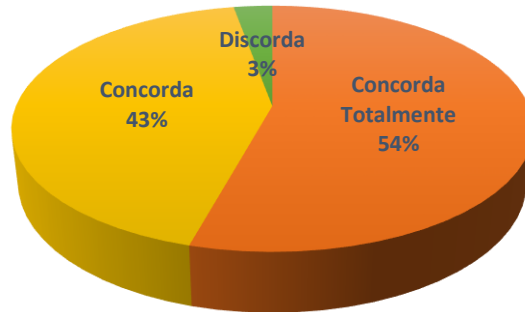
O autocontrole é uma das virtudes que o líder servidor deve possuir. De acordo com Goleman (2007) ter autocontrole é saber lidar com as emoções, primeiro você as conhece, mas depois você precisa compor e possuir a capacidade de controlá-las; diferentemente de superá-las ou reprimi-las, pois isso as sufocaria, e sentimento sufocado desencadeia doenças emocionais, já que os sentimentos ainda que negativos, fazem parte da vida e precisam fluir, no entanto de forma equilibrada.

4.2 DIMENSÃO DO CARÁTER

Perguntas feitas aos Colaboradores

- 1- As pessoas sentem-se confiantes em me segui-lo
- 2- É uma pessoa em quem se pode confiar
- 3- Não apunhala os outros pelas costas (focar, participar de "panelinhas")
- 4- É um líder justo e coerente, liderando pelo exemplo
- 5- É sensível às consequências de suas decisões para os outros departamentos

Avaliação do Líder pelos liderados - Caráter

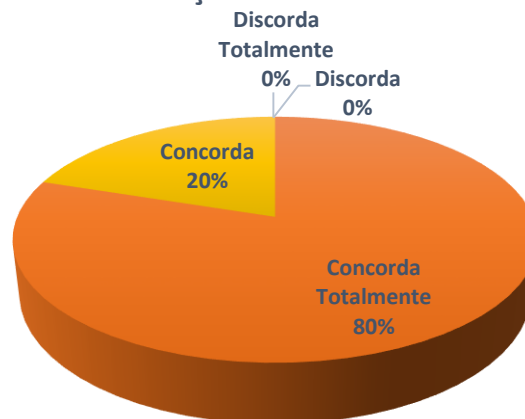


Concorda Totalmente Concorda Discorda Discorda Totalmente

Perguntas feitas ao Líder

- 1- Sou sensível às consequências de minhas decisões para os outros departamentos
- 2- As pessoas sentem-se confiantes em me seguir
- 3- Sou uma pessoa em quem se pode confiar
- 4- Não apunhalo os outros pelas costas (fofocar, participar de "panelinhas")
- 5- Sou um líder justo e coerente, lidero pelo exemplo

Auto Avaliação do Líder - Caráter



Concorda Totalmente Concorda Discorda Discorda Totalmente

É possível observar uma assimetria razoável entre as opiniões dos liderados em relação ao líder. Neste caso, o líder se auto avalia de forma muito otimista em vista dos seus liderados, resultando em uma avaliação positiva.

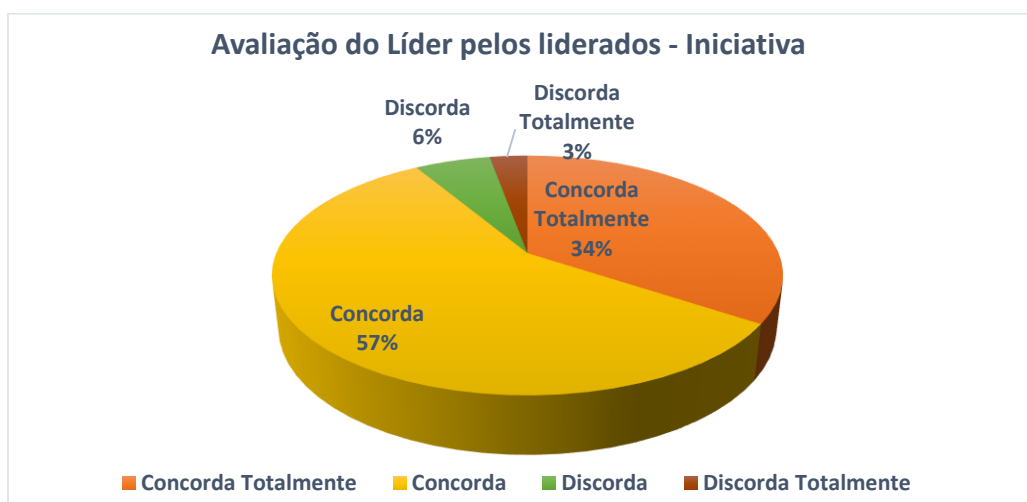
O caráter é apontado por muitos estudiosos como a mais importante virtude de um verdadeiro líder.

Drucker (1987) afirmou, “É por meio do caráter que se exerce a liderança, é ele que dá o exemplo.” “São a visão e a responsabilidade moral que, em última instância, definem o gestor”.

4.3 DIMENSÃO DA INICIATIVA

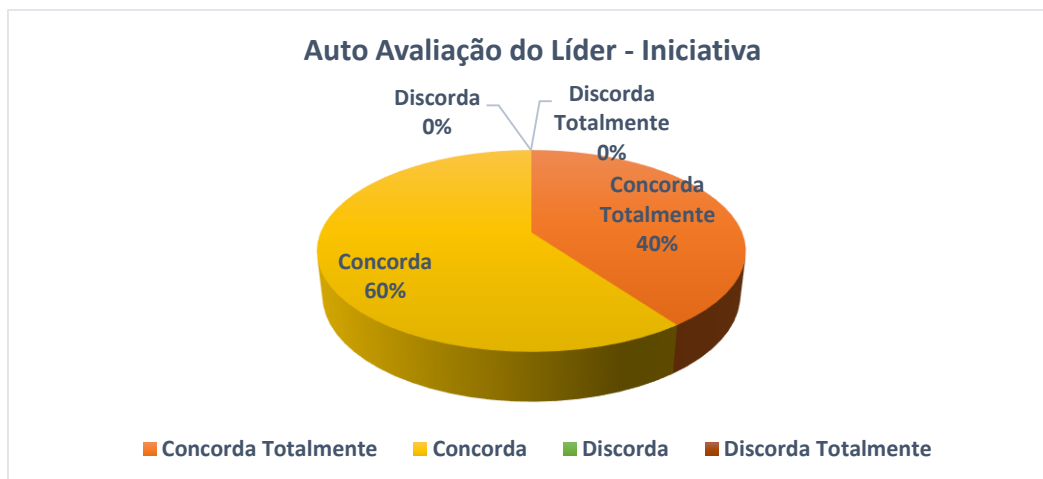
Perguntas feitas aos Colaboradores

- 1- Deixa claro para os meus colaboradores o que espera deles no trabalho
- 2- Dá crédito a quem merece
- 3- Possui as habilidades técnicas necessárias para o cargo
- 4- Fixa objetivos elevados para si mesmo, para meus subordinados e para o departamento
- 5- Dá responsabilidade às pessoas para que elas alcancem os padrões determinados



Perguntas feitas ao Líder

- 1- Dou responsabilidade às pessoas para que elas alcancem os padrões determinados
- 2- Dou crédito a quem merece
- 3- Fixo objetivos elevados para mim mesmo, para meus subordinados e para o departamento
- 4- Deixo claro para os meus colaboradores o que espero deles no trabalho
- 5- Posso habilidades técnicas necessárias para o cargo



Quando o assunto é iniciativa, mais uma vez os resultados entre líder e liderados são simétricos, com uma pequena avaliação negativa isolada. Neste caso é plausível considerar que um dos colaboradores encontra-se descontente com certas iniciativas do líder, o que faz-se necessário atenção para que este colaborador não cause um cenário negativo.

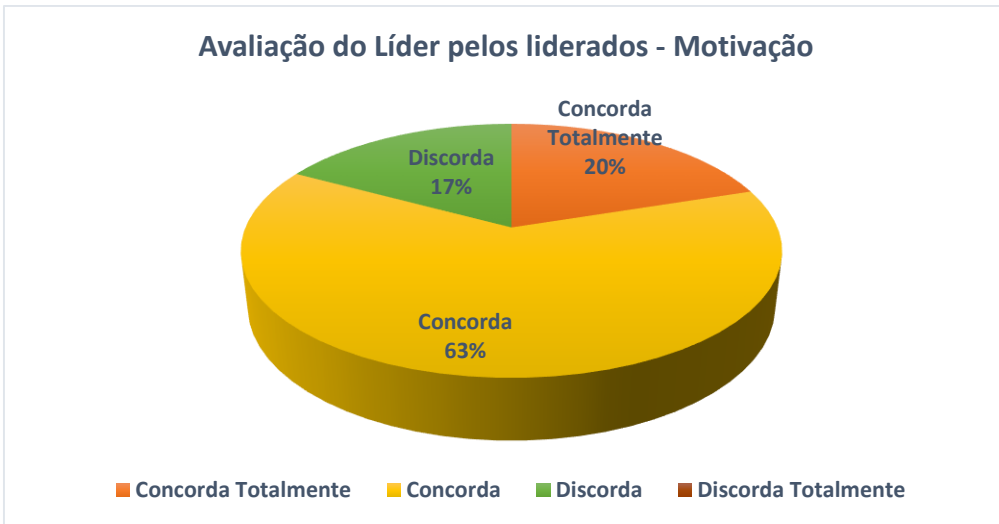
Podemos definir que o líder que possui a virtude da iniciativa é dotado da capacidade que busca soluções inovadoras e age em sentido proativo encontrando soluções para os mais variados cenários, sejam eles do âmbito pessoal ou empresarial.

Conforme afirma Chiavenato (2006, p.3): “O espírito empreendedor está também presente em todas as pessoas que mesmo sem fundarem uma empresa ou iniciarem seus próprios negócios estão preocupadas e focadas em assumir riscos e inovar continuamente”.

4.4 – DIMENSÃO DA MOTIVAÇÃO

Perguntas feitas aos Colaboradores

- 1- Estimula os outros
- 2- Treina e aconselha os funcionários para garantir que os objetivos serão alcançados
- 3- Participa ativamente do desenvolvimento das pessoas
- 4- Dá feedback positivo aos subordinados
- 5- Valoriza o outros



Perguntas feitas ao Líder

- 1- Valorizo os outros
- 2- Estimulo os outros
- 3- Treino e aconselho os funcionários para garantir que os objetivos serão alcançados
- 4- Participo ativamente do desenvolvimento de meus subordinados
- 5- Dou feedback positivo aos subordinados



No quesito motivação, temos um fator preocupante em relação a avaliação dos liderados onde a grande maioria apenas concorda que seu líder esteja oferecendo um ambiente propício para o desenvolvimento da motivação. Já o Líder se auto avalia de forma conclusiva e bem mais otimista que seus liderados. Neste caso é necessário uma tomada de decisões, revisando os princípios utilizados, buscando a melhoria continua dos procedimentos já

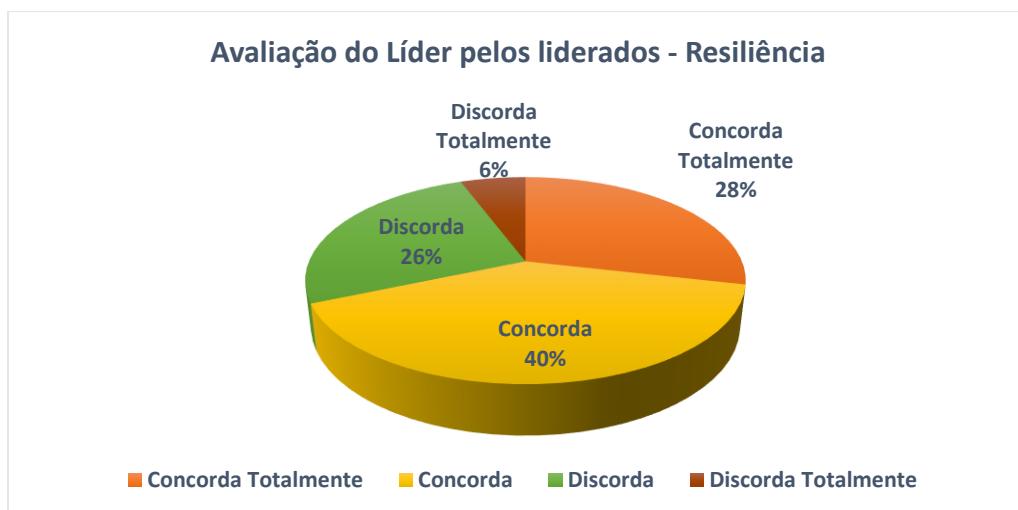
adotados, sendo necessário a criação de novas frentes vislumbrando melhor ambiente de trabalho e aplicação assertiva da prestatividade e espírito de equipe que trabalha de forma harmônica.

Estudos de clima organizacional revelam que a motivação para um bom desempenho no trabalho é fator predominante, segundo Goleman (2007, p. 67), “as pessoas que têm essa capacidade tendem a ser mais produtivas e eficazes em qualquer atividade que exerçam”. Weisinger (1997), afirma que uma pessoa motivada é capaz de lidar com quaisquer obstáculos que possa surgir, ela persiste no objetivo até concluí-lo, o que faz desencadear nesta pessoa um desempenho extraordinário da realização de uma tarefa.

4.5 DIMENSÃO DA RESILIÊNCIA

Perguntas feitas aos Colaboradores

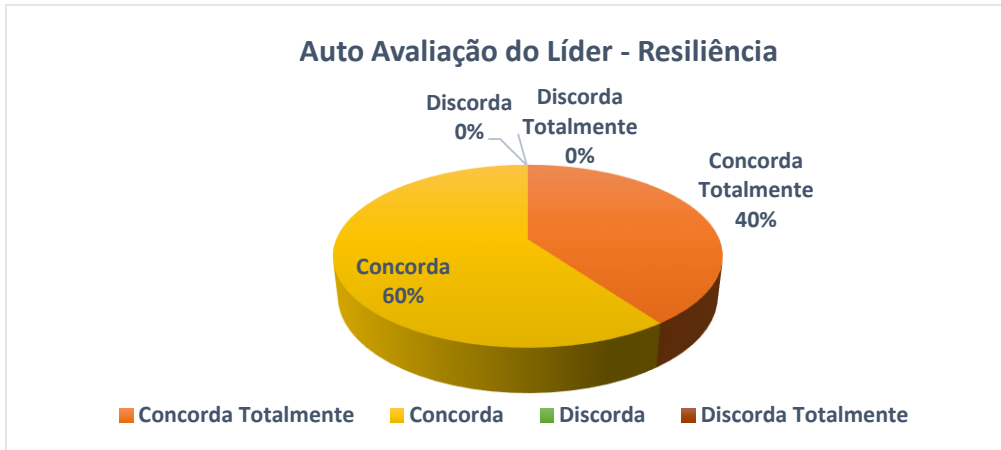
- 1- É um bom ouvinte
- 2- Trata as pessoas com respeito (demonstra como são importantes)
- 3- É capaz de perdoar erros e não guarda ressentimentos
- 4- Tem uma atitude positiva no cargo
- 5- Passa bastante tempo circulando na área de trabalho e acompanha as atividades da equipe



Perguntas feitas ao Líder

- 1- Passa bastante tempo circulando na área de trabalho e acompanho as atividades da equipe

- 2- Sou um bom ouvinte
- 3- Sou capaz de perdoar erros e não guardo ressentimentos
- 4- Trato as pessoas com respeito (demostrando como são importantes)
- 5- Tenho uma atitude positiva no cargo



A resiliência apresenta-se como principal carência do líder segundo os liderados. Neste caso cabe uma reavaliação do líder perante a imagem que o mesmo está passando para seus liderados. De acordo com pesquisas, o fator resiliência é um dos grandes desencadeadores de motivação ou a falta dela, o que acaba por impactar diretamente no humor do cenário empresarial, afetando a todos nela envolvidos e também em seus resultados.

Podemos definir que um indivíduo que possui a virtude da resiliência é aquele que tem a capacidade de lidar com problemas, superar obstáculos ou resistir à pressão de situações adversas, choques, estresse etc. - sem entrar em surto psicológico.

No entanto de acordo com, Job (2003), que estudou a resiliência em organizações, argumenta que a ela se trata de uma tomada de decisão quando alguém depara com um contexto entre a tensão do ambiente e a vontade de vencer. Essas decisões propiciam forças na pessoa para enfrentar a adversidade

5. CONCLUSÃO

Através da presente pesquisa, pode-se afirmar veementemente a importância de se exercer o estilo de liderança servidora aliada às características de um indivíduo emocionalmente inteligente não só em uma organização, mas em qualquer lugar.

Drucker (1987) evidenciou a importância da tomada de decisões de um líder em uma organização ao dizer que “sem alguém que decide, ninguém decide nada”.

O líder servidor, através de suas mais variadas virtudes positivas tais como as que aqui foram tratadas: Autocontrole, caráter, iniciativa, motivação, resiliência, dentre outras, consegue fazer com que as pessoas ao seu redor contribuam de bom grado para que através do exemplo do caráter e humildade, seja possível inspirar e influenciar as mesmas para determinada ação. O exímio líder consegue também influenciar pessoas através da autoridade ao invés do poder, de modo com que elas trabalhem com entusiasmo, motivação e para o bem comum, Collins (1995).

Quanto à problemática apresentada: Os líderes da organização apresentam inteligência emocional, habilidades e atitudes que possibilitam o desempenho de uma liderança servidora? –Sim. Esta é a resposta para a pergunta acima. É possível afirmar que o líder segue um perfil exemplar diante seus liderados, entretanto a melhoria contínua é sempre vem vinda na busca de novos horizontes e melhores resultados no cenário da empresa.

Como objetivo geral foi definido ressaltar a importância da liderança desenvolvida na empresa e como ela influencia no aspecto emocional dos colaboradores.

Ficou evidenciado que o estilo de liderança mais adotado na organização é o Liderança democrática onde o líder:

- Interage bem com a equipe e com os indivíduos;
- Encoraja a participação das pessoas;
- Preocupa-se igualmente com o trabalho e com o grupo.

De acordo com os questionários, o líder atua como um facilitador para orientar o grupo, ajudando-o na definição dos problemas e nas soluções, coordenando atividades e sugerindo ideias.

Em suma, os grupos submetidos à liderança democrática apresentaram boa prospecção e melhor qualidade de trabalho, acompanhadas de um bom humor no cenário da empresa, possuindo virtudes tais como a satisfação, integração, responsabilidade e comprometimento das pessoas.

Os objetivos específicos desta pesquisa foram:

- Evidenciar a importância de habilidades e atitudes características da liderança servidora na organização.

Conforme questionários realizados, foi possível identificar virtudes importantes no líder que condizem à de um líder servidor, tais como o caráter, a capacidade de motivar, o poder da iniciativa e o uso da inteligência emocional em todos os aspectos relacionados à organização.

- Ressaltar a importância de manter o nível motivacional dos colaboradores tendo como referência o ambiente organizacional mantido pelo líder.

De acordo com os questionários aplicados, foi possível mensurar que o grau de motivação dos colaboradores é bom e figura-se em uma pontuação 8 considerando uma escala de 0 a 10 pois os liderados julgaram serem estimulados pelo líder, o qual treina e aconselha seus colaboradores de forma a se tornar um facilitador no alcance dos objetivos pelos liderados. Também ficou evidenciado que o líder participa ativamente do desenvolvimento das pessoas, dá feedback positivo aos colaboradores e valoriza os mesmo como pessoas, adotando-se um dos princípios da inteligência emocional.

- Apresentar uma proposta para o desenvolvimento da liderança servidora na organização e inteligência emocional.

Como proposta, consideramos que a organização avalie a possibilidade de fornecer treinamentos voltados para desenvolvimento de aptidões da inteligência emocional, que abordem os conceitos de autocontrole, resiliência e automotivação

Recomenda-se também que seja utilizado a prática da melhoria continua, revendo de maneira periódica todos os conceitos, procedimentos e práticas adotadas, para que as mudanças que forem necessárias ocorram para melhor, baseados na produtividade, pro atividade e criatividade.

7. APENDICE

AUTO AVALIAÇÃO DO LÍDER

Perguntas		Dimensões divididas de um líder
1-	Confronto as pessoas com problemas/ situações à medida que surgem	Autocontrole
2-	Demostro paciência e autocontrole com os outros	Autocontrole
3-	Atendo as legítimas necessidades (em contraste com os anseios) dos outros	Autocontrole
4-	Não embaraço nem puno as pessoas na presença dos outros	Autocontrole
5-	Não sou uma pessoa excessivamente controladora ou dominadora	Autocontrole
6-	Sou sensível às conseqüências de minhas decisões para os outros departamentos	Caráter
7-	As pessoas sentem-se confiantes em me seguir	Caráter
8-	Sou uma pessoa em quem se pode confiar	Caráter
9-	Não apunhalo os outros pelas costas (fofocar, participar de "panelinhas")	Caráter
10-	Sou um líder justo e coerente, lidero pelo exemplo	Caráter
11-	Dou responsabilidade às pessoas para que elas alcancem os padrões determinados	Iniciativa
12-	Dou crédito a quem merece	Iniciativa
13-	Fixo objetivos elevados para mim mesmo, para meus subordinados e para o departamento	Iniciativa
14-	Deixo claro para os meus colaboradores o que espero deles no trabalho	Iniciativa
15-	Possuo habilidades técnicas necessárias para o cargo	Iniciativa
16-	Valorizo os outros	Motivação
17-	Estímulo os outros	Motivação
18-	Treino e aconselho os funcionários para garantir que os objetivos serão alcançados	Motivação
19-	Participo ativamente do desenvolvimento de meus subordinados	Motivação
20-	Dou feedback positivo aos subordinados	Motivação
21-	Passo bastante tempo circulando na área de trabalho e acompanho as atividades da equipe	Resiliência

22-	Sou um bom ouvinte	Resiliência
23-	Sou capaz de perdoar erros e não guardo ressentimentos	Resiliência
24-	Trato as pessoas com respeito (demostro como são importantes)	Resiliência
25-	Tenho uma atitude positiva no cargo	Resiliência

AVALIAÇÃO DO LIDER

1-	Demonstra paciência e autocontrole com os outros	Autocontrole
2-	Atende as legítimas necessidades (em contraste com os anseios) dos outros	Autocontrole
3-	Não embaraça nem pune as pessoas na presença das outras	Autocontrole
4-	Não é uma pessoa excessivamente controladora ou dominadora	Autocontrole
5-	Confronta as pessoas com problemas/ situações à medida que surgem	Autocontrole
6-	As pessoas sentem-se confiantes em me segui-lo	Caráter
7-	É uma pessoa em quem se pode confiar	Caráter
8-	Não apunhala os outros pelas costas (focar, participar de "panelinhas")	Caráter
9-	É um líder justo e coerente, liderando pelo exemplo	Caráter
10-	É sensível às consequências de suas decisões para os outros departamentos	Caráter
11-	Deixa claro para os meus colaboradores o que espera deles no trabalho	Iniciativa
12-	Dá crédito a quem merece	Iniciativa
13-	Possui as habilidades técnicas necessárias para o cargo	Iniciativa
14-	Fixa objetivos elevados para si mesmo, para meus subordinados e para o departamento	Iniciativa
15-	Dá responsabilidade às pessoas para que elas alcancem os padrões determinados	Iniciativa
16-	Estimula os outros	Motivação
17-	Treina e aconselha os funcionários para garantir que os objetivos serão alcançados	Motivação
18-	Participa ativamente do desenvolvimento das pessoas	Motivação
19-	Dá feedback positivo aos subordinados	Motivação

20-	Valoriza o outros	Motivação
21-	É um bom ouvinte	Resiliência
22-	Trata as pessoas com respeito (demonstra como são importantes)	Resiliência
23-	É capaz de perdoar erros e não guarda ressentimentos	Resiliência
24-	Tem uma atitude positiva no cargo	Resiliência
25-	Passa bastante tempo circulando na área de trabalho e acompanha as atividades da equipe	Resiliência

7. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

AGUIAR, Maria Aparecida Ferreira de. Psicologia aplicada à administração: uma introdução à Psicologia organizacional. – São Paulo: Atlas, 1981.

BAR-ON, Reuven. The Emotional Quotient Inventory. Technical Manual. Toronto, Multi-Health System. 1997.

BARROS NETO, T. L., Boleiros sob medida. São Paulo: Revista de pesquisa FAPESP, 2002.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. Liderança: administração do sentido. São Paulo: Atlas, 1994.

BRUCE, Anne, 1952 - Como motivar sua equipe / Ane Bruce; tradução de Eduardo Refkalefsk - Rio de Janeiro: Sextante, 2006

CARUSO, D.; MAYER, J.D.; SALOVEY, P. Relations of na ability measure of emotional intelligence to personality. Journal of Personality Assessment. United States of America, 2002.

CHIAVENATO, I. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humano nas organizações, 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. Recursos humanos/ Idalberto Chiavenato. - Ed. Compacta, 4 ed. - São Paulo : Atlas, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos: Como incrementar talentos na Empresa. São Paulo: Atlas, 2003.

COLLINS, James C.; PORRAS, Jerry I. Feitas para durar: práticas bem sucedidas de empresas visionárias. Rio de Janeiro: Rocco, 1995.

COSTA, Eliezer Arantes da. Gestão estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

COVEY, Stephen R, 1932 - Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes/ Stephen R. Covey, tradução: Alberto Cabral Fusaro, Márcia do Carmo Felismo Fusaro, Claudia Gerpe Duarte, consultoria Teresa Campos Salles. - 49ª ED. - Rio de Janeiro: BestSeller, 2014

DRUCKER, Peter. Inovação e espírito empreendedor: práticas e princípios. 2 ed. São Paulo: Pioneira, 1987.

DUHIGG, Charles. O poder do hábito: Por que fazemos o que fazemos na vida e nos negócios – 2012. Editora Objetiva. Rio de Janeiro

ERVILHA, A. J. Limão. Liderando Equipes para Otimizar Resultados. São Paulo: Nobel, 2008.

FILHO, Paulo de Vasconcelos; PAGNONCELLI, Dernizo. Construindo estratégias para vencer. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOLEMAN, Daniel, Foco: a atenção e seu papel fundamental para o sucesso/ Daniel Goleman; tradução Cássia Zanon. - 1. ed. - Rio de Janeiro: Objetiva, 2014

GOLEMAN, Daniel, ph. D. Inteligencia Emocional : A teoria revolucionaria que define o que é ser inteligente/ Daniel Goleman - Rio de Janeiro: Objetiva, 2007

GREENLEAF, Robert K. Liderança Servidora. São Paulo: Centro Brasileiro de Estudo em Liderança, Universidade de Santo Amaro, 2006.

HUNTER, James C. Como se tornar um líder servidor/ James C.Hunter; Tradução de A. B Pinheiro de Lemos. - Rio de Janeiro: Sextante, 200

HUNTER, James C. O monge Executivo/ James C.Hunter; Tradução de Maria da Conceição Fornos de Magalhães. - Rio de Janeiro: Sextante, 2004

JENNINGS, Ken. Líder a serviço. Rio de Janeiro: Best Seller, 2006.

Job, F. P. (2003). Os sentidos do trabalho e a importância da resiliência nas organizações. Tese de Doutorado Inédita. Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo.

Koetz, Luciane Soutello – Teorias da administração: Recursos Humanos/ Luciane Soutello Koetz--: São Paulo: Pearson Education do Brasil 2009.

KRAMES, Jeffrey, A. Os princípios de liderança de Jack Welch / Jeffrey A. Krames; tradução de Eduardo Refkalefsk - Rio de Janeiro: Sextante, 2006

Kuhn, T. S. (1991). A estrutura das revoluções científicas (3a ed.). São Paulo: Perspectiva

Liderança Inovadora / Harvard Business Review ; tradução Marcia Nascentes. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2008 - 2ª reimpressão

MAKRON, Books. – Financial Times Dominando Administração/ São Paulo: Makron Books, 1999.

MARINHO, Robson M. Liderança em Teoria e Prática(in) Liderança: Uma questão de competência. São Paulo, 2005

MAXIMIANO, A. C. A. Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade em economia globalizada. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MAXWELL, John C., 1947 - Líder 360°: como desenvolver seu poder de influência a partir de qualquer ponto de estrutura corporativa/ John C Maxwell; [tradução Valeria Lamim Delgado Fernandes]. - 2ed. - Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2012.

PORTER, Michael E. Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

ROBBINS, Stephen P. Administração: Mudanças e Perspectivas. Editora Saraiva, 2000.

SALOVEY & D. J. SLUYTER, Emotional Development and Emotional Intelligence: Implications for Educators . New York: Basic Books, 1997.

Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. In *Imagination, Cognition, and Personality*, 1999

SENGE, P., et alli. Presença – Propósito Humano e o Campo do Futuro. Trad. Gilson César Cardoso de Sousa; Rev. Téc. Maria Cristina D'Arce. São Paulo: Cultrix, 2007.

SERRA, Fernando A. Ribeiro. TORRES, Alexandre Pavan TORRES, Maria Candida S. Administração estratégica: conceito, roteiros, práticos e casos. Rio de Janeiro: Reichmann e Affonso Editores, 2004.

SOUZA, César. Você é o líder da sua vida. Rio de Janeiro: Editora Sextante, 2007.

VIEIRA, S. Estatística para a Qualidade: como avaliar com precisão a qualidade em produtos e serviços. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

VITERBO Jr., E. Sistema Integrado de Gestão Ambiental, 2 ed., São Paulo: Aquariana. 1998.

WECHSLER, Solange M. Psicologia Escolar: pesquisa, formação e prática Campinas : Ed. Alínea, 1999

WHITE, B. Joseph. A Natureza da Liderança. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

WILEY, John e Sons, Inc., New York All Rights Reserved. Direitos em língua portuguesa reservados por Editora Renes Ltda., Rio de Janeiro. Copyright 1966.