

**UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL**  
**PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - MESTRADO**

**THAIS DE ALMEIDA GIULIANI**

**LIDERANÇA EM RESORTS:**  
**Um Estudo dos Estilos Praticados no Brasil**

**SÃO CAETANO DO SUL**

**2012**

**UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL**  
**PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - MESTRADO**

**THAIS DE ALMEIDA GIULIANI**

**LIDERANÇA EM RESORTS:**  
**Um Estudo dos Estilos Praticados no Brasil**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, da Universidade de São Caetano do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Gestão da Regionalidade e das Organizações

Orientação: Prof. Dr. Eduardo de Camargo Oliva

**SÃO CAETANO DO SUL**

**2012**

Reitor:

Prof. Dr. Silvio Augusto Minciotti

Pró-Reitor de Pós-graduação e Pesquisa:

Prof. Dr. Eduardo de Camargo Oliva

Gestora do Programa de Pós-graduação em Administração

Profa. Dra. Raquel da Silva Pereira

## FICHA CATALOGRÁFICA

Giuliani, Thais de Almeida

Liderança em Resorts: um estudo dos estilos praticados no Brasil / Thais de Almeida Giuliani. São Caetano do Sul: USCS / Universidade Municipal de São Caetano do Sul, 2012.

136 p.

Orientador: Prof. Dr. Eduardo de Camargo Oliva

Dissertação (Mestrado) - USCS, Universidade Municipal de São Caetano do Sul, Programa de Mestrado em Administração, 2012.

1. Estilos de Liderança. 2. Resorts. 3. Liderança Transformacional. 4. Liderança Transacional. Tese. I. Oliva, Eduardo de Camargo. II. Universidade Municipal de São Caetano do Sul, Programa de Mestrado em Administração. III. Título.

**THAIS DE ALMEIDA GIULIANI**

**LIDERANÇA EM RESORTS:  
Um Estudo dos Estilos Praticados no Brasil**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, da Universidade de São Caetano do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Gestão da Regionalidade e das Organizações

Orientação: Prof. Dr. Eduardo de Camargo Oliva

Data da Defesa: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Resultado: \_\_\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA:**

Prof. Dr. Eduardo de Camargo Oliva \_\_\_\_\_  
Universidade Municipal de São Caetano do Sul

Prof. Dr. Edson Kubo \_\_\_\_\_  
Universidade Municipal de São Caetano do Sul

Prof. Dr. Diógenes Bido \_\_\_\_\_  
Universidade Presbiteriana Mackenzie

*Dedico este trabalho à Deus  
em agradecimento por tudo que tenho em minha vida.*

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente à Deus, por abrir os meus caminhos e me dar forças para enfrentar mais esta etapa em minha vida.

Agradeço à Capes a concessão de bolsa de mestrado, indispensável para a realização desta dissertação.

Agradeço ao meu orientador Prof. Dr. Eduardo Oliva por compreender a minha excessiva ansiedade, pelas orientações e constante incentivo, que certamente foram significativos para o meu crescimento e desenvolvimento.

Agradeço aos professores da banca avaliadora Prof. Dr. Edson Kubo e Prof. Dr. Diógenes Bido, pelas ricas contribuições e atenção a minha dissertação.

Agradeço aos meus colegas de mestrado, hoje amigos queridos, Julio de Carvalho, Celso Jacobavicius e Luciene Siqueira pela amizade, apoio, incentivo e por toda ajuda.

Agradeço a todos os Professores do Programa de Mestrado da USCS, em especial a Profa. Dra. Maria do Carmo Romeiro, pela paciência e dedicação em me fazer entender a "temida" estatística.

Agradeço aos excelentes profissionais que colaboraram com a Pesquisa nos Resorts, entre eles: Sergio Assis, Twigy Weiler, Mariana Morato, Daniela Reigado, Maira Ferreira, Cintia Goldenberg.

Agradeço a todos que colaboraram nas diversas fases de realização desta dissertação. À todos os profissionais que diretamente participaram da *survey* e do *focus group*, cedendo preciosas horas de suas vidas.

À minha família agradeço com o meu amor incondicional...

Agradeço aos meus pais e irmão, por acreditarem no meu potencial, por sempre apoiarem as minhas decisões, mas principalmente pelo suporte que me deram durante o tempo destinado ao estudo. Sem vocês eu não conseguiria ter superado esta etapa.

À minha cunhada Mariana, pelas revisões, pelo exemplo e incentivo ao estudo.

Agradeço aos meus avós Anna e Edmar, pelo incentivo e orgulho que sempre me dispensaram durante todos os momentos do mestrado e de minha vida.

Por fim agradeço ao meu marido Ricardo, por ter entendido a importância do mestrado na minha vida profissional. Por ter dedicado amor, paciência, compreensão e dedicação durante todo o programa. Por ter me ajudado a revisar a pesquisa, por ter me apoiado nos momentos de desânimo. Eu definitivamente não teria conseguido sem você.

*"Mais do que qualquer outro fator,  
é da persistência que o sucesso precisa para acontecer."*

*Ralph Marston*

## RESUMO

O fenômeno liderança torna-se cada vez mais relevante para as organizações. Na indústria hoteleira, objeto de estudo da presente pesquisa, um dos desafios permanentes é proporcionar níveis consistentes de qualidade de serviço, por meio da hospedagem de seus clientes. Esse segmento é profundamente afetado pelo comportamento de seus líderes e suas características pessoais, e especialmente, pela maneira como influenciam seus seguidores a alcançarem este resultado. Sendo assim, a presente dissertação tem como objetivo geral identificar e analisar os estilos de liderança praticados nos resorts do Brasil. Buscou ainda mapear no grupo de gestores, quais possuem o estilo de liderança transacional e transformacional pela opinião dos próprios gestores e de seus liderados, além de caracterizar os estilos de liderança considerando o gênero, a idade, a região, o tempo de serviço e formação dos gestores. Para tanto, como método de pesquisa foi realizado um estudo exploratório descritivo de natureza quantitativa e qualitativa, junto a 169 funcionários de 14 resorts certificados pela Associação Brasileira de Resorts do Brasil de todas as regiões do país. Como instrumento de pesquisa, foi adotado o MLQ (*Multifactor Leadership Questionnaire*®) de Bass e Avolio (1990), juntamente com um questionário de dados demográficos. Os dados coletados por intermédio da pesquisa quantitativa foram tratados por meio da técnica estatística de análise fatorial confirmatória, bem como de técnicas estatísticas de análise de frequência e variância. Já os dados obtidos pela pesquisa qualitativa foram analisados por meio da técnica de análise do discurso - *Focus Group*. Os resultados da pesquisa quantitativa demonstraram que o estilo de liderança predominante praticado nos resorts do Brasil é o Transformacional. Os resultados evidenciaram ainda que não existe diferença de opinião, dentro da amostra pesquisada, considerando-se a visão dos líderes e liderados, bem como o gênero, idade, região e formação. Já os resultados da pesquisa qualitativa apresentaram-se de forma contrária e demonstraram que o estilo de liderança predominante é o Transacional, além de evidenciar a diferença de opinião, dentro dos profissionais pesquisados, considerando-se o gênero. Diante dessas constatações destaca-se a contradição da percepção dos formadores de opinião face ao estilo de liderança predominante nos resorts evidenciado por meio da pesquisa quantitativa.

**Palavras-Chave:** Estilos de liderança. Resorts. Liderança Transformacional e Liderança Transacional.

## ABSTRACT

The phenomenon leadership is becoming more prominent for the organizations. In the hotel industry, object of study of this research, one of the permanent challenges is to provide consistent levels of quality of service, through the hospitality of its clients. This segment is deeply affected by the behavior of its leaders and their personal characteristics, and especially by the way the leader influences its followers to achieve the goal. Therefore, this dissertation has a general objective to identify and analyze the styles of leadership practiced in Brazilian resorts. In addition, this dissertation identified the group of managers, which possess the transactional and transformational leadership considering the opinion of the very managers and leaders in consideration to the genre, the age, the region, the time of service and training of the managers. Hence, as the approach for the research was carried out an exploratory descriptive study of qualitative and quantitative nature, it included 169 staff members of 14 resorts certified by the Brazilian Association of Resorts of Brazil of all the regions of the country. As a research tool, the MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire®) of Bass and Avolio (1990) was used along with a questionnaire of demographic data. The data collected through the quantitative research were treated by means of the statistical technique of confirmatory factor analysis, as well as statistical techniques of frequency analysis and variance. The data obtained through the qualitative research were analyzed by means of the technical analysis of speech - Focus Group. The results of the quantitative research showed that the predominant leadership style practiced in Brazilian resort is the Transformational. The results showed that no difference in opinion exists within the sample surveyed as far as the vision of the leaders and the team, as well as the genre, age, region and training. In the other hand, the results of the qualitative research presented itself the oposite and showed that the predominant leadership style is Transaccional, beside showing difference in opinion within the professionals researched, considering the genre. Upon these findings it is highlighted the contradiction of the perception of the creating of opinion when it comes to the predominant leadership style in the resorts through the quantitative research.

**Keywords:** Styles of leadership, Resorts, Leadership Transformational and Leadership Transactional.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Grandes números da Copa .....	21
Figura 2 - Modelo de liderança da Universidade Ohio .....	34
Figura 3 - Grade de gestão Blake e Mountain.....	35
Figura 4 - Continuo do comportamento de liderança .....	37
Figura 5 - Liderança situacional .....	38
Figura 6 - Visão geral de campos e disciplinas que contribuem para o conceito ..... de abundância	56
Figura 7 - Comparação de gênero para o estilo de Liderança Transformacional ....	103
Figura 8 - Comparação de gênero para o estilo de Liderança Transacional .....	104

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Conceitos de liderança ....	25
Quadro 2 - Liderança versus Administração/Gestão .....	28
Quadro 3 - Evolução das principais teorias ou abordagens de liderança.....	30
Quadro 4 - Comparação das teorias de abordagem comportamental e estilos de liderança	36
Quadro 5 - Diferenças entre liderança transacional e transformacional.....	42
Quadro 6 - As quatro categorias da liderança transformacional.....	44
Quadro 7 - Aspectos que caracterizam o modelo Bass e Avolio .....	45
Quadro 8 - Entendendo as habilidades da inteligência emocional .....	48
Quadro 9 - Atributos do líder contemporâneo .....	49
Quadro 10 - Objetivos específicos X técnicas estatísticas .....	68
Quadro 11 - Matriz de orientação metodológica .....	70
Quadro 12 - Discrepâncias entre as pesquisas quantitativa e qualitativa.....	127
Quadro 13 - Similaridades entre as pesquisas quantitativa e qualitativa.....	128

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Quantidade de resorts certificados por região .....	62
Tabela 2 - Nível hierárquico dos respondentes .....	72
Tabela 3 - Gênero dos respondentes .....	72
Tabela 4 - Faixa etária dos respondentes .....	73
Tabela 5 - Estado de nascimento dos respondentes .....	74
Tabela 6 - Escolaridade dos respondentes .....	75
Tabela 7 - Curso superior dos respondentes.....	76
Tabela 8 - Resort e região dos respondentes.....	77
Tabela 9 - Localização: resorts associados X resorts participantes.....	78
Tabela 10 - Tempo no cargo atual dos respondentes.....	78
Tabela 11 - Tempo total na empresa dos respondentes .....	79
Tabela 12 - Departamento onde os respondentes trabalham.....	80
Tabela 13 - Número de subordinados dos respondentes .....	81
Tabela 14 - Frequência atributo carisma .....	84
Tabela 15 - Frequência atributo inspiração motivacional.....	85
Tabela 16 - Frequência e percentagem do atributo estimulação intelectual.....	86
Tabela 17 - Frequência e percentagem do atributo consideração individual.....	87
Tabela 18 - Frequência e percentagem do atributo tamanho da recompensa.....	88
Tabela 19 - Frequência e percentagem do atributo gerenciamento por exceção .....	89
Tabela 20 - Frequência e percentagem do atributo <i>laissez-faire</i> .....	90
Tabela 21 - Frequência e percentagem do atributo esforço e efetividade .....	91
Tabela 22 - Frequência e percentagem do atributo satisfação como líder .....	92
Tabela 23 - Distribuição percentual da análise compilada do estilo de liderança .....	93
Tabela 24 - <i>Loadings</i> ou carga fatorial para as variáveis relacionadas aos eixos. ....	95
principais extraídos da análise fatorial confirmatória	
Tabela 25 - Medidas de qualidade do modelo .....	96
Tabela 26 - Estilo de liderança pela visão dos líderes.....	97
Tabela 27 - Distribuição das médias por variáveis e totais para líderes .....	98
Tabela 28 - Estilo de liderança pela visão dos liderados .....	99
Tabela 29 - Distribuição das médias por variáveis e totais para liderados .....	100
Tabela 30 - Comparação das visões de líderes e liderados sobre o estilo de .....	101

liderança transacional

Tabela 31 - Comparação das visões de líderes e liderados sobre o estilo de ..... 101

liderança transacional

Tabela 32 - Estilo de liderança pelo gênero..... 102

Tabela 33 - Estilo de liderança pela idade ..... 105

Tabela 34 - Estilo de liderança pela região..... 106

Tabela 35 - Estilo de liderança pela formação..... 107

Tabela 36 - Comparação a posteriori, teste de Fisher (MS = ,081, gl = 95,00) ..... 108

formação – dimensão transformacional

Tabela 37 - Estilo de liderança pelo tempo de serviço no *resort* ..... 108

Tabela 38 - Comparação a posteriori, teste de Fisher (MS = ,09, gl = 57,00,..... 107

p<0.05) tempo de serviço – dimensão transformacional

Tabela 39 - Estilo de liderança pelo cargo..... 109

Tabela 40 - Comparação a posteriori, teste de Fisher (MS=0,08, gl=76, p<0.05). .. 110

Cargo – dimensão transformacional

Tabela 41 - Composição das reuniões ..... 111

Tabela 42 - Gênero, idade e formação dos participantes ..... 112

Tabela 43 - Tempo de experiência dos participantes..... 112

# SUMÁRIO

<b>RESUMO.....</b>	<b>8</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>9</b>
<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>16</b>
1.1 ORIGEM DO ESTUDO .....	16
1.2 PROBLEMATIZAÇÃO.....	18
1.3 OBJETIVO GERAL .....	19
1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	19
1.5 JUSTIFICATIVA.....	20
1.6 DELIMITAÇÃO DE ESTUDO .....	22
1.7 VINCULAÇÃO À LINHA DE PESQUISA.....	22
<b>2 LIDERANÇA.....</b>	<b>24</b>
2.1 CONCEITO DE LIDERANÇA.....	24
2.2 EVOLUÇÃO DAS TEORIAS DE LIDERANÇA.....	29
2.2.1 Teoria dos traços .....	32
2.2.2 Estilo de liderança.....	33
2.2.3 Teoria contingencial.....	36
2.2.4 Abordagem da nova liderança .....	39
2.2.5 Modelo de Bass e Avolio.....	43
2.3 TEMAS CONTEMPORÂNEOS EM LIDERANÇA .....	46
2.3.1 Formação de líderes .....	47
2.3.2 Gênero .....	49
2.3.3 Narcisismo .....	52
2.3.4 Espiritualidade .....	54
2.3.5 Organizações abundantes .....	54
2.4 CONSIDERAÇÕES SOBRE O REFERENCIAL TEÓRICO .....	57
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>60</b>
3.1 TIPO DA PESQUISA .....	60
3.2 DELIMITAÇÃO DA POPULAÇÃO.....	61
3.3 AMOSTRA E SUJEITOS.....	62
3.4 PROCEDIMENTOS DA COLETA DE DADOS.....	63
3.4.1 Instrumento de coleta de dados.....	65
3.5 ANÁLISE DOS DADOS.....	66
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>71</b>
4.1 PESQUISA QUANTITATIVA.....	71
4.1.1 Caracterização da amostra .....	71
4.1.2 Tratamento dos dados .....	82
4.1.2.1 Análise de frequência .....	83

4.1.2.2 Análise fatorial .....	93
4.1.3 Estilo de liderança pela visão dos líderes .....	97
4.1.4 Estilo de liderança pela visão dos liderados .....	98
4.1.5 Comparação dos estilos de liderança pela visão dos líderes e.....	101
liderados	
4.1.6 Caracterização do estilo de liderança pelo gênero, idade, região, .....	102
tempo de cargo e formação	
4.2 PESQUISA QUALITATIVA.....	110
4.2.1 Caracterização dos participantes .....	111
4.2.2 Grupo focal feminino .....	113
4.2.3 Grupo focal masculino .....	119
4.2.4 Comparação dos resultados entre os dois grupos focais.....	124
4.3 COMPARAÇÃO RESULTADOS PESQUISA QUANTITATIVA E .....	127
QUALITATIVA	
<b>5 CONCLUSÃO .....</b>	<b>130</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>135</b>
<b>APÊNDICES</b>	
<b>ANEXOS</b>	

# 1 INTRODUÇÃO

Estudar o fenômeno liderança é algo complexo e desafiador no campo da Administração, pois seu conceito tem sido alvo de várias interpretações e definições no último século. A análise do impacto que alguns líderes têm sobre suas organizações tem despertado um interesse crescente. Por meio do estudo da evolução do conhecimento deste fenômeno, feito na presente pesquisa por intermédio da revisão da literatura, é possível identificar a relevância de estudos contínuos sobre a influência da liderança no contexto organizacional.

Para facilitar a leitura e compreensão da presente dissertação, este capítulo introdutório apresenta um relato sobre a origem do estudo, assim como uma contextualização acerca do assunto. Apresenta também o questionamento e os objetivos da pesquisa, bem como sua justificativa e a motivação para desenvolver esta dissertação de mestrado.

## 1.1 Origem do estudo

A partir da década de 50, a Gestão de Pessoas nas organizações tem passado por grandes transformações, em função da necessidade das empresas acompanharem as mudanças nas diversas esferas deste mundo globalizado. Neste contexto, o período de transformações sociais que caracterizou a década de 60 desencadeou mudanças expressivas no comportamento das pessoas e por consequência no ambiente organizacional e na administração das organizações. (ALBUQUERQUE; LEITE, 2010).

Diante deste cenário, gerir as pessoas se tornou um desafio estratégico de muitas organizações na atualidade. Ainda em meados do século passado as pessoas eram vistas como máquinas e as organizações não possuíam uma visão holística sobre elas, bem como não as enxergavam como seres complexos com necessidades individuais. (STEFANO *et al.*, 2006). Hoje as organizações começam a entender a importância de investir e se preocupar com seus funcionários e assim tentar garantir seu comprometimento para a busca de melhores resultados.

Dentro desse contexto, compreender o fenômeno liderança torna-se cada vez mais relevante para as organizações. Segundo Kotter (1992), a liderança sempre foi e, com toda a probabilidade, sempre será um fator importante nos assuntos humanos, e de forma progressiva, também no âmbito organizacional. A crescente intensidade competitiva tem produzido a necessidade de mais líderes em quase todos os níveis de muitas organizações.

Sobre este panorama, Echeveste *et al.* (1999), defendem que as empresas veem-se sob uma nova pressão: recrutar, treinar e desenvolver líderes capazes de atender às demandas de um mercado globalizado. Isso exige uma reformulação do perfil da liderança: uma nova forma de pensar e liderar, uma nova postura, apta a sustentar as vantagens competitivas. Bennis (1995) corrobora com essa ideia quando afirma que líderes eficazes criam organizações adaptáveis, criativas e capazes de aprender. O líder de hoje precisa alinhar recursos, principalmente os humanos, a fim de criar um senso de objetivos compartilhados que mereça o apoio e a dedicação das pessoas.

Concomitante ao exposto, o fenômeno liderança, portanto, além de critério de seleção e promoção de gestores, consolida-se como tema de grande importância para o conhecimento relativo ao comportamento organizacional. (GONÇALVES, 2008). A liderança é tema central de diversas pesquisas, que abordam o assunto sob diferentes óticas. Com a evolução do conhecimento sobre o fenômeno, surgiu na década de 50, a Teoria dos Estilos de Liderança, que substituiu os conceitos até então abordados na Teoria dos Traços. Os estudos sobre essa teoria se apresentavam com diferentes abordagens, dentre elas a abordagem da Liderança Situacional de Hersey e Blanchard (1977) *apud* Bigliuzzi (2007); e a abordagem da nova liderança, que surgiu a partir de 1980 e trouxe um novo modo de conceituar e pesquisar o tema liderança. Encontra-se nessa última abordagem, as pesquisas de Bass e Avolio (1993), que serão o enfoque principal da presente pesquisa, uma vez que o instrumento de coleta de dados utilizado na pesquisa de campo deriva dos estudos realizados por estes, sobre a teoria da liderança transformacional e transacional.

## 1.2 Problematização

A definição de liderança tem mudado consideravelmente nos últimos cem anos. Começa com o conceito do “Grande Homem”, aquele que nasce líder e não se forma e, mais recentemente, com foco na liderança transformacional. O próximo passo na evolução do estudo da liderança é a segurança servidora, na qual o líder visa apoiar e fortalecer seus seguidores. As implicações são consideráveis para o setor hoteleiro, uma vez que é baseado no conceito de liderança através do serviço. (BROWNELL, 2010).

Segundo Brownell (2010), atualmente as organizações que trabalham com a hospitalidade, nas quais estão inseridos os hotéis, influenciam a sociedade em que atuam, de forma a refletir nas normas e nos valores das pessoas que nelas trabalham. Mundialmente, essa indústria da hospitalidade é profundamente afetada pelo comportamento de seus líderes e suas características pessoais, e especialmente, pela maneira como influenciam seus seguidores.

Clark, Hartline e Jones (2008) complementam essa questão, quando relatam que um dos desafios permanentes da indústria hoteleira é proporcionar níveis consistentes de qualidade de serviço, por meio da hospedagem de seus clientes. Os gestores que estão comprometidos com essa qualidade e em empregar um estilo de liderança que possibilite esse objetivo, podem criar um clima de transformação e assim transmitir a seus funcionários de primeira linha todos esses conceitos. Os autores ainda afirmam que o estilo de liderança de um gestor tem uma grande influência no comportamento dos funcionários, incluindo sua aceitação às estratégias da empresa, assim como suas iniciativas de marketing, principalmente as que dizem respeito ao atendimento ao cliente.

Além de referência na qualidade do serviço prestado, a indústria hoteleira configura-se como um dos mais importantes elos da cadeia de serviços turísticos, os quais movimentam grande parte da economia dos países voltados a essa atividade, com relevantes contribuições na geração de renda e empregos. Em 2011, somente os meios de hospedagem geraram cerca de 300.000 empregos diretos. (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE, 2012).

Esse número tende a melhorar nos próximos dois anos de forma significativa, tornando o Brasil um país com grandes potencialidades turísticas, principalmente

com a chegada de grandes eventos como a Copa do mundo de 2014 e as Olimpíadas de 2016.

Assim sendo, torna-se relevante aprofundar ainda mais os estudos relacionados aos estilos de liderança no setor hoteleiro, mais especificamente nos hotéis tipo Resorts, segundo classificação oficial do Instituto Brasileiro de Turismo - EMBRATUR. Para isso, esta pesquisa pretende responder a seguinte questão: *Quais os estilos de liderança praticados nos Resorts do Brasil?*

### **1.3 Objetivo geral**

Com base nos pressupostos previamente indicados, pretende-se com esta pesquisa alcançar o objetivo geral de identificar e analisar os estilos de liderança praticados nos resorts do Brasil, certificados pela Associação Brasileira de Resorts.

### **1.4 Objetivos específicos**

A partir do alcance do objetivo geral, esta pesquisa apresenta os seguintes objetivos específicos:

- 1) Mapear no grupo de gestores, quais possuem o estilo de liderança transacional e transformacional pela opinião dos próprios gestores dos departamentos;
- 2) Mapear o grau de liderança transacional e transformacional pela opinião dos funcionários que respondem diretamente a esses líderes;
- 3) Comparar os estilos de liderança pela opinião dos líderes e liderados.
- 4) Caracterizar os estilos de liderança identificados nos Resorts considerando o gênero, a região, a idade, o tempo no cargo e a formação dos gestores respondentes.

## 1.5 Justificativa

O exercício da liderança tem sido objeto de estudo do homem ao longo de sua história. É um assunto de relevância tanto para academia quanto para o contexto organizacional, por apresentar contribuições ao melhor entendimento e desenvolvimento dos assuntos relativos ao comportamento organizacional.

A motivação para a realização da presente pesquisa surgiu da experiência profissional da autora como gerente em um resort, onde se observou a influência da liderança no desempenho de suas equipes. A partir daí surgiram reflexões e inquietações relacionadas à liderança e ao papel do líder, as quais motivaram um maior aprofundamento no estudo e entendimento desse fenômeno.

Outra questão relevante sobre a pesquisa é o fato de o Brasil estar vivendo um momento crucial para a economia e o desenvolvimento do Turismo, o que faz das diversas atividades relacionadas ao Turismo, como a Hotelaria, prioridade nos investimentos e nas melhorias. De acordo com Brasil (2012), a Copa do Mundo de 2014 estima agregar cerca de R\$183 bilhões ao PIB do Brasil até o ano de 2019, conforme mostra a figura 1:

Figura 1 - Grandes números da Copa



Fonte: Brasil (2012).

Esses dados representam um crescimento relevante para o país, visto que em 2007, as atividades características do Turismo geraram renda de R\$92,7 bilhões, o que corresponde a 3,6% do valor adicionado da economia brasileira e 5,4% do setor de serviços. (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE, 2010).

A Copa de 2014 também trará investimentos para infra estrutura e qualificação profissional, considerando que a FIFA possui exigências e padrões mínimos de atendimento e qualidade na prestação de serviços ao turista durante o evento. Sob esses aspectos, as contribuições com o avanço do conhecimento no segmento hoteleiro, tornam-se oportunas e emergenciais.

Sendo assim, a presente pesquisa visa, como contribuição acadêmica, colaborar para o avanço do conhecimento existente sobre o fenômeno liderança no contexto brasileiro no segmento do Turismo e Hotelaria.

Além disso, busca gerar contribuições na melhoria da qualificação dos cursos de formação dos profissionais da Hotelaria, tanto na graduação quanto nos cursos técnicos e de especialização, no âmbito da liderança.

Adiciona-se ainda a relevância desta pesquisa, mesmo que num âmbito exploratório, no aspecto do desenvolvimento de treinamentos específicos e ações por parte dos Resorts, a fim de evidenciar fatores importantes do desempenho de liderança de seus gestores e assim desenvolvê-los de maneira mais eficaz, buscando melhores resultados para as organizações.

## **1.6 Delimitação de estudo**

A presente pesquisa será realizada com profissionais que trabalham nos resorts certificados pela Associação Brasileira de Resorts. A Associação possui 44 Resorts certificados em diversas regiões do Brasil.

Segundo a Associação Brasileira de Resorts (2011), entende-se por Resort um empreendimento hoteleiro de alto padrão em instalações e serviços, fortemente voltado para o lazer em área de amplo convívio com a natureza, no qual o hospede não precisa se afastar para atender suas necessidades de conforto, alimentação, lazer e entretenimento.

A escolha por esse tipo de empreendimento hoteleiro é justificado pela amplitude de sua estrutura e seus serviços, assim como pelo nível de exigência de seus clientes em relação ao atendimento, o que requer de seus funcionários melhor qualificação e competência para servir de forma que atenda as expectativas dos clientes.

## **1.7 Vinculação à linha de pesquisa**

A pesquisa vincula-se à Linha 2 do Programa de Pós-Graduação em Administração, Gestão e Inovação Organizacional, na área de Comportamento Organizacional, sob a orientação do Professor Doutor Eduardo de Camargo Oliva. Essa vinculação justifica-se pelo fato de a liderança ser um tema frequentemente

abordado no contexto geral da Administração, especialmente dentro da disciplina de Comportamento Organizacional, que compõe essa linha de pesquisa e reúne os interesses acadêmicos da autora e do orientador desta pesquisa.

## 2 LIDERANÇA

Para que o tema proposto na presente dissertação tenha fundamentação teórica que possibilite o entendimento do fenômeno da Liderança, bem como seus estilos e teorias, e também forneça a estrutura necessária para a pesquisa de campo e análise dos resultados obtidos, apresentar-se-á os assuntos abaixo elencados:

- a) Conceito de liderança: serão abordados os principais conceitos e sua evolução ao longo dos anos, bem como a visão de diversos autores sobre este constructo.
- b) Evolução das teorias de liderança: serão apresentadas as principais abordagens de liderança, com enfoque maior nas seguintes teorias: a teoria dos traços, que é considerada a mais antiga das abordagens e acreditava que o líder era nato; os estilos de liderança, que em contraste à teoria dos traços, tratava a liderança como uma habilidade a ser desenvolvida; teoria contingencial, conhecida também como liderança situacional, que analisa a influência do comportamento humano na liderança; a abordagem da nova liderança, que trouxe um novo modo de analisar a liderança, destacando o surgimento da liderança carismática; e por último será apresentado o modelo de Bass e Avolio, cuja teoria é utilizada na presente dissertação tanto na escolha do conceito da liderança transformacional quanto no questionário usado como instrumento da pesquisa de campo.
- c) Temas contemporâneos em liderança: como encerramento deste capítulo, serão abordados os principais conceitos atuais relacionados à liderança, tais como: formação de líderes, gênero, narcisismo, espiritualidade e organizações abundantes.

### 2.1 Conceito de liderança

A liderança é um conceito complexo de ser estudado, pois tem sido alvo de várias interpretações e definições. Mesmo sendo um assunto em constante

evolução, a busca pela definição do fenômeno liderança já originou mais de 350 opiniões diferentes, sendo muitas delas contraditórias ou reflexões de uma tendência passageira, tanto para área gerencial quanto para a área acadêmica. (BENNIS; NANUS, 1988).

Segundo Yuki (1989) *apud* Bergamini (1994), um levantamento feito nos trabalhos pesquisados entre a década de 50 e a década de 80, apontam os diferentes pontos de vista sobre o conceito de liderança, conforme demonstra o quadro 1 a seguir:

**Quadro 1 - Conceitos de liderança**

<b>Época – Autores</b>	<b>Conceito</b>
Hemphill e Coons - 1957	“Liderança é o comportamento de um indivíduo quando está dirigindo as atividades de um grupo em direção a um objetivo comum”.
Janda - 1960	“Liderança é um tipo especial de relacionamento de poder caracterizado pela percepção dos membros do grupo no sentido de que o outro membro do grupo tem o direito de prescrever padrões de comportamento na posição daquele que dirige, no que diz respeito à sua atividade na qualidade de membro do grupo”.
Tannenbaum, Weschler e Massarik - 1961	“Liderança é influência pessoal, exercida em uma situação e dirigida através do processo de comunicação, no sentido do atingimento de um objetivo específico ou objetivos”.
Jacobs - 1970	“Liderança é uma interação entre pessoas na qual uma apresenta informação de um tipo e de tal maneira que os outros se tornam convencidos de que seus resultados serão melhorados caso se comporte da maneira sugerida ou desejada”.
Stogdill - 1974	“Liderança é o início e a manutenção da estrutura em termos de expectativa e interação”.
Katz e Kahn - 1978	“Liderança é o incremento da influência sobre e acima de uma submissão mecânica com as diretrizes rotineiras da organização”.
Rouch e Behling - 1984	“Liderança é o processo de influenciar as atividades de um grupo organizado na direção da realização de um objetivo”.

**Fonte: adaptado de Bergamini (1994, p. 14).**

Ao longo dessas definições, é possível identificar algo de comum entre elas. Segundo Bergamini (1994), elas conservam o denominador comum de que a liderança esteja ligada a um fenômeno grupal, bem como de que se trata de um

processo de influência exercido de forma intencional por parte do líder sobre seus seguidores.

O entendimento desses autores, de que o processo de influência está relacionado ao fenômeno da liderança, é também confirmado por Bass (1990), ao descrever que o conceito de influência reconhece que os indivíduos sejam diferentes uns aos outros e que tal fato implica em um relacionamento recíproco entre os líderes e seus seguidores, mas não por dominação ou controle e sim por meio do seu próprio exemplo. Essa afirmação demonstra a conexão da importância do comportamento e atitudes do líder com o conceito da liderança transformacional, seguida como base no presente estudo e propagada pelo próprio autor.

Novos conceitos sobre liderança foram elaborados após o desenvolvimento da teoria da administração científica e neoclássica. Isto ocorreu devido à mudança do contexto social, na qual gerou um comportamento diferente nos jovens da década de 60 e 70, que estavam prestes a entrar no mercado de trabalho e não aceitariam as mesmas condições de trabalho de seus antecessores. (MOTTA; VASCONCELOS, 2002 *apud* GONÇALVES, 2008). É provável, que essa mudança no comportamento do jovem e da sociedade, concebeu a necessidade das organizações buscarem líderes empreendedores, ousados, flexíveis e que tenham bom relacionamento. Esse conjunto de habilidades requeridas corresponde ao cenário de mudanças em que as organizações se encontram neste momento. (GONÇALVES, 2008).

Sendo assim, a liderança tem sido classificada de diferentes formas, nomeadamente: como um ponto central dos processos de grupo, tendo um papel importante na mudança, na atividade e no sistema do grupo; como uma questão de personalidade; como uma maneira de induzir conformidade, na medida em que vai possibilitar a cooperação; como um exercício de influência, com o objetivo de mudar o comportamento das outras pessoas; como uma ação ou comportamento de direção e coordenação do trabalho a realizar; como uma relação de poder; como um instrumento para alcançar os objetivos e satisfazer necessidades; como um efeito emergente da interação; como um papel diferenciador; como a iniciação de estrutura, tendo o líder um papel ativo e como uma mistura dessas diferentes definições. Acrescenta-se ainda que a definição de liderança utilizada num determinado estudo pode depender da finalidade dele. (BASS, 1990).

Kotter (1992) comenta que a palavra liderança pode ser usada de duas maneiras básicas, sendo a primeira como o processo de mover um grupo em alguma direção através de meios não coercitivos na maior parte das vezes, e a segunda para se referir a pessoas que ocupam posições em que se espera liderança. Limonge-França e Arellano (2002) complementam a primeira definição usada por Kotter (1992), quando afirmam que a liderança é um processo social no qual se estabelecem relações de influência entre as pessoas, mas contrariam a segunda definição quando explicam que a liderança pode ser verificada em diversas situações, como em: família, escola, esporte, política, trabalho, vida pública ou espaços privados. Robbins (1996) também reforça as abordagens sobre o conceito de liderança colocado por esses autores, quando afirma que a liderança é a capacidade de influenciar um grupo, para alcançar determinados objetivos.

Hersey e Blanchard (1986) apresentam uma definição semelhante, colocando a liderança como um processo de exercer influência sobre indivíduos ou grupos, agregando esforços para a realização de um objetivo, em uma determinada situação. Assim sendo, a liderança abrange a realização de objetivos com as pessoas e através das pessoas, por esse motivo o líder deve estar apto a cuidar tanto de tarefas como de relacionamentos.

Na opinião de Bennis e Nanus (1988) a liderança é compreendida como um conjunto de habilidades que um grande número de pessoas possui, porém poucas exercem. Bennis (1995) confirma esse conceito quando comenta que a liderança é uma questão de personalidade e comportamento. Seguindo essa linha de pensamento voltado para o âmbito organizacional, Vergara (2000) menciona que a liderança está associada a estímulos, bem como incentivos que possam provocar motivação nas pessoas para realização da missão, da visão e dos objetivos empresariais. Para tanto é necessário que essa liderança possua determinadas habilidades para gerar tal motivação.

Bennis (1995) consegue retratar as diversas definições existentes sobre esse fenômeno, quando afirma que a liderança é como a beleza: difícil de definir, mas fácil de perceber. É também o autor que traz a questão dos diferentes papéis entre um líder e um gerente, também tratado por Mintzberg (2006), como algo necessário de ser distinguido. Segundo ele, a gerência sem liderança é improdutiva, ao passo que a liderança sem gerência é desconexa e incentiva a prepotência.

As diferenças entre os conceitos de liderança versus gerente/gestor podem ser identificadas pelas características, habilidade e atitudes que possuem.

O quadro 2 demonstra essa questão, por meio da análise de quatro variáveis:

**Quadro 2- Liderança versus Administração/Gestão**

Variável	Liderança	Administração/gestão
Criando uma agenda	Estabelece a direção: desenvolve uma visão e as estratégias necessárias para sua realização.	Planos e orçamentos: estabelece etapas detalhadas e cronogramas para conseguir resultados necessários: aloca recursos necessários.
Desenvolvendo uma rede para conseguir uma agenda	Envolve alinhar pessoas: comunica o sentido das comunicações e das ações a todos ou aqueles cuja cooperação pode ser necessária para ajudar a criar as equipes e nos grupos que compreendem a visão e as estratégias, e aceita sua validade.	Organização e staffs: estabelece a estrutura para conseguir os planos; equipes de funcionários; responsabilidade e autoridade dos delegados para a execução; desenvolve políticas e procedimentos para guiar pessoas; cria sistema de monitoração.
Execução	Motivação e inspiração: energiza pessoas para superar barreiras políticas, burocráticas e de recurso para mudar por necessidades básicas do ser humano de satisfação.	Controles e soluções de problemas; os monitores resultam de encontro aos planos.
Resultados	Produz a mudança, frequentemente a um grau dramático: tem o potencial de produzir a mudança extremamente útil, tal como os produtos novos desejados por gerentes.	Produz um grau de previsão e de ordem: tem o potencial de produzir consistentemente os resultados chaves esperados por várias partes interessadas (tais como fins do prazo da reunião para clientes e dividendos para pagar aos acionistas).

Fonte: Dubrin (1998) *apud* Stefano (2008, p. 27).

De acordo com Lacombe e Heilborn (2003), vários autores já tentaram estabelecer diferenças entre o líder e o administrador. Bennis (1995) diz que administrar é assumir responsabilidade, fazer acontecer; já liderar é influenciar, guiar em direção. Para o autor, o líder opera sobre os recursos emocionais e espirituais da organização, sobre seus valores, comprometimento e aspirações. No entanto, o administrador opera sobre os recursos físicos da organização, sobre o seu capital, habilidades humanas, matérias-primas e tecnologia. (BENNIS, 1995).

Segundo Kotter (1992) a administração difere da liderança por fatores distintos das razões tradicionais, ser líder não é algo místico ou misterioso, não tem a ver com carisma ou traços exóticos de personalidade, não podem ser considerados um substituto da administração, liderança e administração são dois sistemas complementares de ação e necessários para o sucesso de um negócio em um ambiente volúvel. (KOTTER, 1999 *apud* LACOMBE; HEILBORN, 2003).

Diante deste panorama, surgiram por meio da evolução das teorias de liderança, os conceitos da nova liderança, que retratam o papel do líder eficaz. Dentro dessa abordagem, destaca-se o conceito de liderança Transformacional e Transacional, que é o enfoque desta pesquisa e será tratado no próximo subitem.

## **2.2 Evolução das teorias de liderança**

A preocupação com a liderança é tão antiga quanto a história escrita. Segundo Gonçalves (2008), ao falar da adequada educação e treino dos líderes e filósofos políticos, Platão constituiu uma dessas preocupações iniciais em se lidar com esse fenômeno. A busca da evolução do conhecimento acerca do assunto pode ser representada pelas várias teorias e abordagens existentes, que visam compreender com mais profundidade esse fenômeno. Bass (1990) confirma essa questão ao afirmar que as teorias de liderança tentam explicar os fatores envolvidos, seja na emergência da liderança, em sua natureza ou nas suas consequências.

O quadro 3 mostra a evolução das principais teorias e abordagens da liderança a partir do século XX. As teorias estão alocadas de forma cronológica contemplando os autores e as respectivas datas de seus trabalhos, que mesmo anteriores a algumas das abordagens, contribuíram para a formação do conceito e por este motivo foram mencionadas.

### Quadro 3 - Evolução das principais teorias ou abordagens de liderança

Época – Autores	Teoria ou Abordagem de Liderança	Características – Conceitos de Liderança
Taylor e Fayol - Início Séc. XX	Abordagem da Racionalidade Escola Clássica da Administração	Líderes eficazes veem a administração como uma ciência. Autoridade formal. Exerce as funções de controle, supervisão. Abordagem mecanística, intervencionista e determinística.
Mayo, Barnard e Lewin - Séc. XX - Décadas de 20 e 30	Escola das Relações Humanas	Interações sócio emocionais. Estímulo as relações informais, a cooperação entre grupos. Líderes informais.
Antes da Segunda Guerra Mundial (anterior 1939) Barnard (1926), Bingham (1927), Kilbourne (1935), Page (1935).	Teoria dos Traços	Os líderes já nascem com as habilidades de liderança. O líder é nato. O líder é dotado de traços e características superiores que o diferenciam dos seguidores.
Weber, Hall, Merton - Séc. XX - Década de 40	Escola da Burocracia	Mecanística, impessoal, controle, razão instrumental, ascende ao cargo via mérito e competência técnica.
Etzioni, Blau e Scott - Séc. XX - Década de 50	Escola Estruturalista	O exercício da Liderança vem do conhecimento técnico, da identificação com os objetivos. Líder com características carismáticas para legitimar a autoridade.
Década de 50	Abordagem Comportamental	Estilo ideal de liderança, que poderia ser desenvolvido .
Argyris (1957,1964), Blake & Mouton (1964), Hersey & Blanchard (1972), Likert (1961), Maslow (1965), Mc Gregor (1960, 1966). Séc. XX - Décadas de 50 e 60	Escola Comportamental	Delegar responsabilidade. Percepção da situação influenciando a liderança. Teorias X e Y. Suprir as necessidades dos indivíduos como agentes motivadores. A liderança existe para modificar restrições organizacionais, visando proporcionar liberdade para que as pessoas realizem seu pleno potencial e contribuam para a organização.
Von Bertalanffy, Katz e Kahn - Séc. XX - Décadas de 50 e 60	Teoria de Sistemas	Varia o estilo de liderança conforme o nível hierárquico que atua. Ênfase na análise ao ambiente.
Bogardus (1918), Hocking (1924), Person (1928), Hersey & Blanchard (1972). Ênfase na década de 70	Teorias Situacionais	A liderança é resultado de demandas situacionais. Situação, contexto, meio definem o estilo ideal de liderança, que pode ser desenvolvido.
Fiedler (1967), Fiedler, Chemers & Mahar (1976)	Teorias da Contingência	A eficácia de um líder voltada para tarefas ou relações depende da situação. O treinamento ajuda o líder identificar sua orientação para os aspectos favoráveis ou desfavoráveis das situações.
Gardner (1995), Collins (2001).	Liderança cognitiva: O grande homem do século XX.	Os líderes são pessoas que influenciam de modo significativo os comportamentos, pensamentos e sentimentos de muitas pessoas.

(Continuação)

Bass & Bennis (1984, 1992), Burns (1978), Downton (1973), Fairholm (1991), DePree (1992), Tichy & Devanna, Renesch.	Integrativas: Transformacionais; embasadas em valores.	Burns afirma que a liderança transformacional é um processo em que os líderes e os seguidores se elevam mutuamente a níveis mais altos de moralidade e motivação. Os líderes transformam as organizações alinhando os recursos.
House (1977), Kets se vries (1988), Maxwell (1999), Weber (1947).	Nova Liderança Carismática	Os líderes são detentores de qualidades excepcionais na percepção dos subordinados. Explicações: a atribuição, as observações objetivas, a teoria do auto conceito, a psicanalítica e do contágio social.

---

**Fonte: adaptado de Stefano (2008, p. 30).**

O quadro anterior reforça o fato de que as teorias sobre o fenômeno liderança estão em contínua evolução. Faz-se necessário destacar que essa evolução histórica da liderança, apresentada de forma resumida no quadro 3, é marcada por quatro principais etapas: A Teoria dos Traços, que marca o início dos estudos sobre o tema; a abordagem do estilo, caracterizada pela dinâmica do comportamento do líder; a abordagem contingencial e a nova liderança. Cada etapa indica uma transformação de enfoque, sendo que a cronologia dos estudos está associada à mudança de ênfase. (BERGAMINI, 1994).

Sempre houve uma grande tendência em procurar classificar e organizar os diferentes estilos de liderança, como forma de buscar características comuns aos indivíduos que foram reconhecidamente habilidosos em dirigir pessoas. As primeiras tentativas de classificar os distintos tipos de atuação no exercício da liderança, já carregavam a noção de diferentes estilos comportamentais de liderança. O estilo caracteriza vários aspectos, dentre eles os tipos de decisão, as formas particulares de enfrentar problemas e os diferentes enfoques na busca por um lucrativo relacionamento interpessoal. (BERGAMINI, 2008).

Devido à existência de muitas teorias, faz-se necessário interpretar o conjunto de todos os pontos de vista dos autores, a fim de que se tenha uma visão mais abrangente do tema. Sendo assim, a revisão da literatura, abordará nos próximos itens, as principais teorias de liderança existentes, contextualizando-as no tempo e apresentando as principais ideias de seus pesquisadores. Uma maior atenção será concedida a abordagem da “nova liderança”, na qual se encontram os pensamentos dos autores Bass e Avolio (1993) e suas teorias sobre a liderança transformacional e transacional.

### 2.2.1 Teoria dos traços

A Teoria dos traços é a mais antiga abordagem no estudo da liderança. Ela compreendeu o período entre 1904 e 1948. (BERGAMINI, 1994). De acordo com Gonçalves (2008) possui o foco nas qualidades pessoais, bem como nas características dos líderes e baseia-se no pressuposto de que o indivíduo já nasce líder. Além disso, tem a premissa de que os líderes possuem traços de personalidade que os auxiliam em seu papel e os distinguem dos demais. (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002).

Bennis e Nanus (1988) identificam essa abordagem como a “Teoria do Grande Homem”, na qual reafirmam o conceito do líder nato e não formado, era um número reduzido de pessoas que possuíam o poder para liderar, sendo que todos os demais deveriam ser liderados. Segundo Limongi-França e Arellano (2002), essa teoria não enfatiza outras variáveis que podem interferir na relação líder/liderado, como o contexto que está inserido e as próprias necessidades do grupo em que atua.

Vergara (2000) relata que a literatura traz quatro tipos de traços: 1) físicos – que compreendem os aspectos da aparência, estatura, energia e força física; 2) intelectuais – que compreendem os aspectos da inteligência, entusiasmo, adaptabilidade e autoconfiança; 3) sociais – que compreendem os aspectos relacionados a cooperação, habilidades interpessoais e administrativas; 4) relacionados com a tarefa – que compreendem os aspectos relacionados ao impulso da realização, persistência e iniciativa. Já Bryman (1992) *apud* Limongi-França e Arellano (2002) relatam três grandes tipos de traços, que contemplam os citados por Vergara (2000), mas são distribuídos de forma distinta: fatores físicos, habilidades e aspectos da personalidade.

A análise dos resultados encontrados por meio dos estudos desta teoria, que buscavam uma correlação significativa entre os atributos individuais dos líderes e seu êxito, não foram consistentes suficientes para revelar os traços que garantiriam tal sucesso. Por este motivo levantaram-se algumas críticas a essa abordagem, que foi acusada de se basear em um julgamento subjetivo, assim como de levantar características apontadas como traços, que poderiam ser mais bem descritas como comportamento. (FREITAS, 2006). A desilusão com os resultados da teoria dos

traços conduziu os estudos sobre liderança a uma nova tendência, que tinha como foco investigar os “estilos de liderança”.

### **2.2.2 Estilo de liderança**

No início da década de 50, teorias comportamentais surgiram com uma crescente frequência. Os pesquisadores dessas teorias propunham que os indivíduos poderiam aprender a serem líderes, por meio do desenvolvimento de competências e deliberada ação. Padrões de comportamento foram rotulados como “estilos de liderança”. (BROWNELL, 2010).

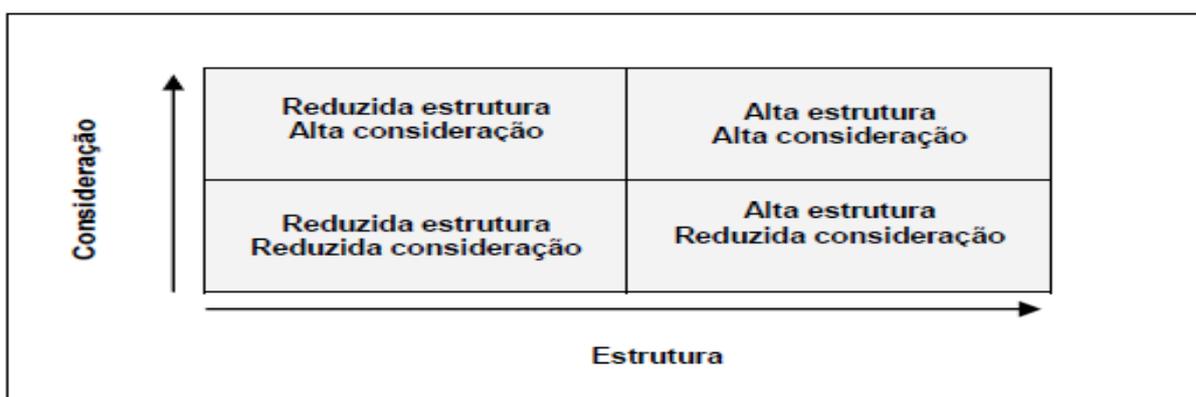
Em contraste com a teoria dos traços, pela qual se acreditavam que características individuais são determinantes para a liderança, bem como que os líderes são natos, a teoria dos estilos de liderança acredita que as pessoas podem ser preparadas para serem líderes. (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002). A abordagem do “estilo de liderança” defende que, uma vez conhecido o comportamento da liderança eficaz, as pessoas poderiam ser desenvolvidas para se tornarem melhores líderes. (BERGAMINI, 1994). Freitas (2006) corrobora com esta ideia ao afirmar que a compreensão de como exatamente os líderes eficazes agem é importante, pois permite elucidar os detalhes do relacionamento de troca entre o líder e o grupo, descrever a liderança em termos de comportamento e não de traços de aptidões, bem como explicar a questão do treinamento.

De acordo com Vergara (2000), existem três estilos de liderança: o autocrático, o democrático e o *laissez-faire*. Autocrático é aquele que centraliza as decisões e utiliza do poder para comandar seus subordinados. Já o Democrático é aquele que busca a participação de todos e permite que todos opinem e decidam sobre as questões relacionadas ao trabalho. O *Laissez-faire* é conhecido como aquele que não se envolve e deixa as coisas acontecerem livremente.

O surgimento desta abordagem destacou-se com os estudos realizados pela *Ohio State University* e pela *University of Michigan*, nos quais os pesquisadores buscavam identificar, por meio de questionários específicos, os conjuntos de comportamentos que traduziam a habilidade de liderança e o comportamento de um líder eficaz. (BIGLIAZZI, 2007). Eles conseguiram identificar duas importantes dimensões do comportamento dos líderes. Uma delas é a estrutura da iniciação, que para Yukl (1988) *apud* Freitas (2006), corresponde ao “nível pelo qual um líder define e estrutura o seu próprio papel e o papel dos seus subordinados, de forma a

obter os objetivos formais do grupo”, ou seja, inicia a atividade do grupo e a organiza. A outra é a consideração e, segundo o mesmo autor, corresponde ao “nível no qual um líder age de uma forma amigável e de apoio, mostrando preocupação pelos subordinados, trabalhando para garantir o bem-estar destes”. Na figura 2 é possível identificar os quatro tipos de liderança obtidos por intermédio da combinação do grau de estrutura de iniciação e o grau de consideração.

**Figura 2 – Modelo de liderança da Universidade de Ohio**



Fonte: Teixeira (2005) *apud* Freitas (2006, p. 42).

A Universidade de Michigan iniciou suas pesquisas sobre liderança ao mesmo tempo em que a Universidade de Ohio. Os dois estudos, quando comparados, tinham objetivos de pesquisa semelhantes, com foco na identificação das características do comportamento dos líderes relacionados à eficácia em seu desempenho. As conclusões da pesquisa de Michigan eram a favor de um líder que tivesse um comportamento mais orientado para os empregados. Esse comportamento estava relacionado à satisfação no trabalho e a produtividade do grupo. (ROBBINS, 1996).

Os resultados dos estudos realizados pelas universidades de Ohio e de Michigan foram rapidamente transformados em recursos operacionais para o desenvolvimento da liderança. Um exemplo disso é o modelo do “*Grid Gerencial*”, que propõe a integração das duas orientações no comportamento da liderança, de modo que o líder possa apresentar um alto nível de orientação tanto para as pessoas, quanto para as tarefas, garantindo assim um desempenho diferenciado. (BERGAMINI, 1994).

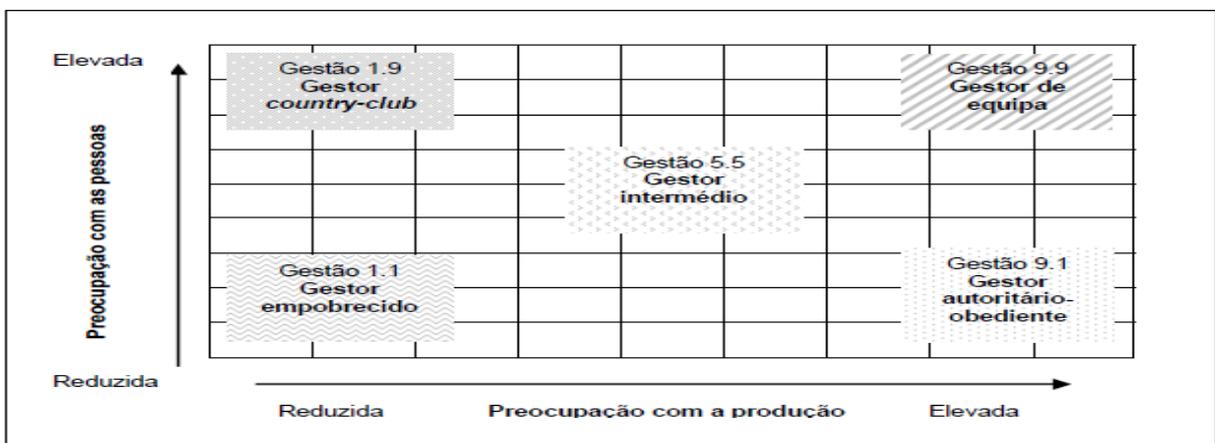
Likert (1971) *apud* Limongi-França e Arellano (2002), outro igualmente conhecido pesquisador sobre liderança, delineou dois estilos de chefia, que representam os extremos entre a participação e submissão: a liderança orientada

para o empregado, com maior envolvimento dos subordinados, e a liderança orientada para a produção, na qual os empregados apenas seguem as determinações da chefia.

A pesquisa do autor sofreu algumas críticas, principalmente sobre o fato de se basear em um número reduzido de pessoas e também por iniciar pelos níveis mais baixos da organização. Trata-se apenas de uma classificação dos estilos de liderança que são possíveis encontrar em uma organização, porém não explica os processos de aquisição dos determinados estilos. (FREITAS, 2006).

Uma das abordagens mais conhecidas sobre os estilos de liderança, que teve como base os estudos da Universidade de Ohio, é a Grade de Gestão de Blake e Mouton (1982). Ela é representada por meio de uma matriz bidimensional, formada pela preocupação com as pessoas e com a produção. Na figura 3, os autores demonstram que o estilo de liderança mais eficaz é a orientação 9.9, ou seja, uma liderança caracterizada pela cotação mais elevada na preocupação das pessoas, bem como da produção.

**Figura 3 – Grade de gestão Blake e Mouton**



Fonte: Rollinson et al. (1998) *apud* Freitas (2006, p. 25).

Após analisar os principais estudos sobre essa teoria, o quadro 4 permite fazer uma comparação entre as diferentes teorias da abordagem comportamental e os estilos de liderança.

**Quadro 4 - Comparação das teorias de abordagem comportamental e estilos de liderança**

TEORIA	COMPORTAMENTO DO LÍDER	ESTILOS
Estudo da Liderança da Universidade de Ohio	Estrutura de iniciação consideração	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Alta estrutura de iniciação/baixa consideração;</li> <li>2. Baixa estrutura de iniciação/alta consideração;</li> <li>3. Alta estrutura de iniciação/alta consideração;</li> <li>4. Baixa estrutura de iniciação/baixa consideração.</li> </ol>
Estudo da Liderança da Universidade de Michigan	Comportamento orientado para produção. Comportamento orientado para os empregados.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Orientado para a produção</li> <li>2. Orientado para os empregados</li> </ol>
Classificação de Likert	Autoritário Democrático	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Autocrático-coercitivo</li> <li>2. Autocrático-benevolente</li> <li>3. Consultivo</li> <li>4. Participativo</li> </ol>
Grelha de Gestão de Blake e Mouton	Preocupação com as pessoas Preocupação com a produção	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gestor empobrecido</li> <li>2. Gestor <i>country-club</i></li> <li>3. Gestor autoritário-obediente</li> <li>4. Gestor intermédio</li> <li>5. Gestor de equipe</li> </ol>

Fonte: Freitas (2006, p. 47).

A abordagem do estilo de Liderança predominou até o final da década de 1960 e, assim como a abordagem do Traço Pessoal, não foi suficiente para promover a eficácia da liderança. Isso abriu espaço para o desenvolvimento de outros enfoques, principalmente os que considerassem os aspectos situacionais. (BERGAMINI, 1994).

### 2.2.3 Teoria contingencial

Essa teoria surgiu no final da década de 60 e estuda as variáveis que envolvem o processo de liderança, sem desprezar os diferentes tipos de comportamentos dos líderes. O objetivo dos pesquisadores dessa teoria era determinar de que maneira o comportamento do líder poderia influenciar seu relacionamento com os liderados. (BERGAMINI, 1994).

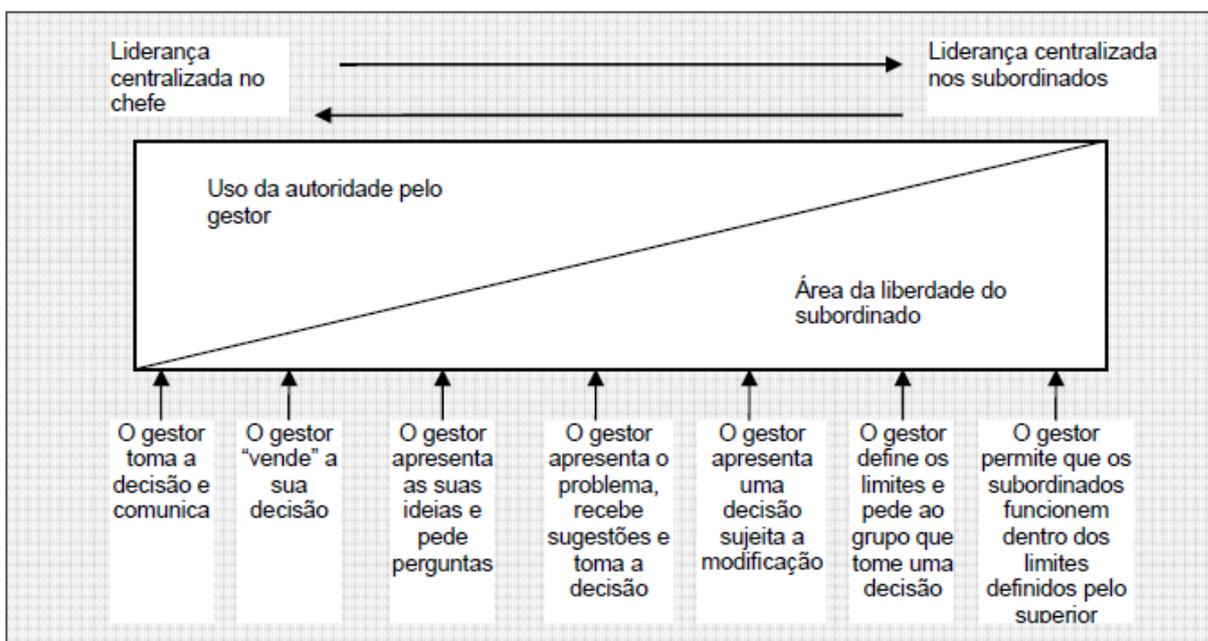
Nas teorias de enfoque situacional ou contingencial, a liderança é um fenômeno que depende tanto do líder e de seus seguidores quanto da situação. A

ênfase está relacionada com as características comportamentais dos liderados, da situação e do objetivo do processo como um todo. (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002). Vergara (2000) confirma esse conceito quando menciona que a teoria contingencial desfoca a atenção da figura do líder para o fenômeno da liderança em si. Ela ainda alerta que se trata de uma relação, ou seja, não se pode falar em poder sem falar sobre quem ele é exercido.

Hersey e Blanchard (1986) comentam que estudos empíricos mostram que a liderança é um processo dinâmico que varia de uma situação para outra, com a mudança dos líderes, dos liderados e das situações. Segundo eles, o enfoque da abordagem situacional é o comportamento tal como é observado, e não alguma hipotética habilidade ou potencialidade inata ou adquirida de liderança. Com essa ênfase no comportamento e no ambiente, há mais estímulos para a possibilidade de treinar as pessoas e adaptar os estilos de comportamento dos líderes às mais diversas situações.

Há naturalmente, uma grande variedade de estilos de comportamentos que situam entre os dois extremos, autoritário e democrático, conforme ilustra a figura 4.

**Figura 4 – Contínuo do comportamento de liderança**



Fonte: Tannenbaum e Schimidt (1973) *apud* Freitas (2006, p. 27).

De acordo com a Liderança Situacional, não existe um único modo melhor de influenciar as pessoas. O estilo de liderança que uma pessoa deve adotar com

indivíduos ou grupos depende do nível de maturidade das pessoas que o líder pretende influenciar, conforme ilustra a figura 5. (HERSEY; BLANCHARD, 1986).

**Figura 5 – Liderança situacional**



Fonte: Hersey e Blanchard (1986, p. 189).

A figura 5 representa a relação entre a maturidade relativa à tarefa e os estilos de liderança adequados a serem adotados à medida que os liderados passam da imaturidade para a maturidade. A chave da utilização da Liderança Situacional consiste em avaliar o nível de maturidade dos liderados e comportar-se de acordo com o modelo. O líder deve ajudar os liderados a amadurecer até o ponto em que sejam capazes e estejam dispostos a fazê-lo. Esse desenvolvimento deve ser realizado ajustando-se o comportamento de liderança, ou seja, passando pelos quatro estilos ilustrados na figura 4. (HERSEY; BLANCHARD, 1986).

No começo da década de 80, segundo Bryman (2004), havia uma considerável desilusão com as teorias contingenciais, devido aos resultados inconsistentes, gerados pela pesquisa conduzida em referenciais teóricos e com problemas relativos à mensuração de variáveis chaves. Essa desilusão novamente gerou um espaço para novos estudos sobre a liderança, denominada abordagem da nova liderança.

#### 2.2.4 Abordagem da nova liderança

Bryman (2004) comenta que a expressão “nova liderança” surgiu na década de 80 e é utilizada para caracterizar as abordagens que trazem um novo modo de conceituar e pesquisar o tema liderança. Para o autor, os estudos sobre a “nova liderança” podem ser vistos como sinais de mudança de orientação, uma vez que considera o líder um gestor de significado e reconhece o papel fundamental da visão no processo.

Em decorrência da pressão que a competitividade gera nas organizações, fez-se necessário buscar líderes que pudessem concretizar um comportamento de compromisso e motivação. Diante deste cenário, surge a autoridade carismática, que está baseada nas convicções de seguidores no caráter exemplar do líder. (WOODRUFFE, 2004 *apud* GONÇALVES, 2008).

A liderança carismática está associada ao carisma. A palavra “carisma” tem origem grega e significa inspiração divina. Confiança nos seguidores e similaridade de crenças são algumas das características desse tipo de líder. Os liderados apresentam um envolvimento emocional com a missão, obediência espontânea, bem como aceitação incondicional dos líderes. (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002).

Stefano (2008) complementa esse conceito ao afirmar que a liderança carismática desperta uma maior motivação e satisfação por parte dos liderados ao realizarem suas tarefas, porque gostam e admiram seus líderes. Ele afirma ainda que a liderança transacional e transformacional se baseava em “relações” e “poder”.

As mais recentes abordagens da liderança apresentam os conceitos de liderança transacional e transformacional. Segundo Bento (2008), Burns (1978) foi o primeiro a chamar a atenção para esses conceitos. Ele afirma que a liderança transacional e transformacional se baseava em “relações” e “poder”.

Tendo estudado líderes como Franklin D. Roosevelt, Nikolai Lenine, Luís XVI, e John F. Kennedy, Burns (1978) desenvolveu uma taxonomia de liderança que caracterizam os líderes como "transacional" ou "transformação". Ele descreveu os líderes transacionais como quando "uma pessoa assume a iniciativa de fazer contato com os outros com a finalidade de troca de coisas de valor". Por outro lado, a liderança transformacional ocorre "quando uma ou mais pessoas se envolvem com outros indivíduos, de tal forma que líderes e seguidores elevam os níveis de

motivação e moral". (BURNS, 1978). Reconhece-se a eficácia de ambas as formas de liderança e conclui-se que a liderança transformacional, com uma forte dimensão moral, foi associada a uma liderança eficaz e que em tempos de instabilidade foi mais duradoura do que a do modelo transacional. (BURNS, 1978 *apud* BROWN; REILLY, 2008).

Downton (1973) *apud* Bass (2008), mencionou a liderança transformacional pela primeira vez como diferente da liderança transacional. Já Burns (1978) dedicou-se a investigar os dois estilos como opostos. Mais tarde Bass (2008) demonstrou de forma empírica que os dois estilos de liderança são duas dimensões correlacionadas positivamente e que a liderança transformacional acrescenta os efeitos da liderança transacional.

Sendo assim, pode-se afirmar que a liderança transacional é um processo de troca entre os líderes e liderados, baseado na recompensa. O líder transacional transmite suas expectativas quanto às metas e desempenho de seus liderados, assim como sua relação com as recompensas. Para Smith (2005) ele acompanha o desempenho de seus seguidores e propõe ações corretivas quando necessário. Seguindo o mesmo raciocínio, Burns (1978) *apud* Bergamini (2008) comenta que a liderança transacional ocorre quando uma pessoa toma a iniciativa de estabelecer contato com as outras com o objetivo de trocar bens de valor, esses bens podem ser de ordem econômica, política ou psicológica. Bass (2008) corrobora com essa ideia e afirma ainda que um líder é transacional quando recompensa seus funcionários com prêmios ao cumprirem com os objetivos acordados, mas ao mesmo tempo cobra e pune de forma excessivamente rígida quando não conseguem fazer o esperado. A Liderança Transacional enfatiza a troca que ocorre entre um líder e seus funcionários. Esse intercâmbio envolve a direção do líder ou discussão mútua com os funcionários sobre os requisitos para alcançar os objetivos desejados. (BASS, 2008).

Já a liderança transformacional é baseada na mutualidade de propósito e na influência do líder no seguidor. A ação de liderança, neste caso, deve ocorrer em dupla direção a fim de estabelecer o clima de respeito ao outro de forma completa. (GONÇALVES, 2008). Burns (1978) diz que a liderança transformacional aumenta o nível de consciência dos funcionários sobre a importância e o valor dos resultados designados, bem como as formas de alcançá-los. Ele afirma ainda que essa liderança faz com que seus funcionários transcendam seus próprios interesses em

nome da equipe e da organização. Bass (2008) complementa esse conceito quando menciona o fato de que o líder transformacional eleva o nível de maturidade de seus funcionários, bem como os engajam e motivam sem o uso do poder. Ele consegue transformar pessoas, grupos, organizações e até mesmo a sociedade.

O ritmo das mudanças enfrentadas pelas organizações faz-se necessária a presença de uma liderança flexível e que se adapte a trabalhar em ambientes que mudam rapidamente. Essa liderança deve ajudar a enfrentar os desafios enfrentados pelos liderados, de forma criativa para solucionar os problemas mais complexos. Bass *et al.* (2003) classificam esse tipo de liderança como Transformacional. Nela ainda pode se estabelecer um tipo de relacionamento em que o líder influencia ou transforma seus seguidores, mas também se deixa influenciar por eles, no sentido de conseguir melhores resultados no desempenho do seu papel por meio das informações fornecidas por eles. Daí origina o nome desse estilo, no qual o líder transforma o seguidor, mas também é transformado. (BERGAMINI, 2008).

Segundo Bass e Avolio (1997) *apud* Bergamini (2008), um líder transformacional difere do transacional não apenas por reconhecer as necessidades dos associados, mas pelo fato de buscar desenvolver as necessidades que vão desde um nível mais baixo para mais alto de maturidade. O quadro 5 apresenta algumas diferenças entre os dois estilos.

**Quadro 5 - Diferenças entre liderança transacional e liderança transformacional**

Liderança Transacional	Liderança Transformacional
Desenvolve a necessidade de terminar tarefas.	Desenvolve a necessidade de um significado.
Desenvolve a preocupação em ganhar dinheiro.	Desenvolve a preocupação com propósitos.
Poder e Posição. Política e Vantagens.	Valores, princípios éticos e morais.
Voltada para resultados a curto prazo.	Voltada para o alcance de objetivos de longo prazo.
Inspira-se no respeito às regras	Inspira-se no amor.
Apoia sistemas e estruturas que reforçam o resultado.	Identifica e desenvolve talentos.
Segue o padrão de comportamento atendendo as expectativas.	Realiza o alinhamento de valores e objetivos principais.
Voltada para eficiência.	Voltada para eficácia.

**Fonte: adaptado de Covey (2002).**

Ao analisar todos esses conceitos é possível observar que a principal diferença entre os dois estilos é que no transacional o líder consegue os resultados através de uma troca e que tanto o líder quanto seus funcionários estão mais preocupados com os seus próprios interesses. Isso não acontece na liderança transformacional, na qual o líder consegue despertar em cada funcionário a motivação necessária para o alcance dos resultados almejados pela organização, transformando os interesses gerais como próprios de cada indivíduo. Isso é o que torna esse estilo tão fascinante e eficaz.

Por este motivo Brownel (2010) afirma que o estilo de maior relevância para os líderes que trabalham na indústria da hospitalidade é o transformacional. Isto porque esse tipo de liderança mantém a colaboração entre as relações interpessoais, estabelecendo uma comunicação aberta, bem como o apoio à equipe e a responsabilidade de fornecer os recursos necessários para cumprir essa visão compartilhada. Esses fatores são importantes para atingir melhores resultados nesse tipo de segmento, em que está inserida a população estudada da presente pesquisa.

Já a abordagem da liderança não transacional, conhecida também como *laissez-faire*, representa a ausência do exercício da liderança. Segundo Gonçalves (2008), esse estilo de liderança pode ser traduzido por uma ineficácia nos resultados obtidos. O líder não assume qualquer plano de ação e adia tomar decisões importantes, muitas vezes ignorando suas responsabilidades na organização. Bass (2008) corrobora com essa ideia quando afirma que o estilo *laissez-faire* representa simplesmente a negação da liderança.

Presente ainda na abordagem da nova liderança está a liderança carismática, que muito se confunde com as características dos líderes transformacionais. Para elucidar esta questão, Robbins (2000) *apud* Stefano e Costa Filho (2004) diz que a liderança carismática é um subconjunto da liderança transformacional e diz respeito ao conceito mais amplo, incluindo o carisma. Bass (2008) afirma ainda que é possível que o líder seja carismático e transformacional, mas o carisma vem em primeiro lugar.

### **2.2.5 Modelo de Bass e Avolio**

Na opinião de Bass (2008) a liderança transformacional é o único estilo de liderança que propicia aos liderados um desempenho extraordinário, visa à evolução das pessoas e ao alinhamento entre as expectativas individuais e organizacionais. Os estudos de Bass e Avolio (1993) buscaram demonstrar a capacidade de transformação da liderança transformacional em relação à cultura da organização. Para corroborar com essa ideia, Valadão Junior, Medeiros e Lima (2007) afirmam que a literatura direciona a liderança transformacional, com o modelo a ser seguido pelas organizações que almejam ser bem sucedidas em um ambiente de alta competitividade e grandes mudanças.

Bass e Avolio eram alguns dos pesquisadores mais envolvidos e familiarizados com o conceito de liderança transformacional, tanto que criaram um instrumento para mensuração desse estilo chamado de *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ), este utiliza a análise fatorial, extraído de quatro categorias de comportamento de liderança transformacional, conforme descrito no quadro 6. (BROWN; REILLY, 2008).

**Quadro 6 – As quatro categorias da liderança transformacional**

Fator	Descrição
Consideração Individualizada	Dá atenção pessoal aos outros, fazendo com que cada indivíduo se sinta excepcionalmente valorizado.
Estimulação Intelectual	Encoraja ativamente um novo olhar sobre velhos métodos, estimula a criatividade, incentiva os outros a olhar para os problemas e as questões de uma maneira nova.
Motivação Inspiracional	Aumenta o otimismo e entusiasmo, comunica expectativas, aponta possibilidades não consideradas anteriormente.
Influência Idealizada	Fornece uma visão e um senso de propósito. Infere respeito, confiança e a confiança dos seguidores.

**Fonte: adaptado de Brown e Reilly (2008, p. 920).**

Bass *et al.* (2003) explicam ainda que os componentes da liderança transformacional e transacional foram identificados de diversas maneiras, incluindo análise fatorial, observações, entrevistas e descrições do líder ideal de um seguidor, utilizando o *Multifactor Leadership Questionnaire - MLQ*.

Além dos estilos transacional e transformacional, Bass e Avolio propõem um terceiro estilo, que é composto por uma gestão passiva e conhecido como *Laissez-faire*. (BASS; AVOLIO, 2004 *apud* GONÇALVES, 2008). O quadro 7 destaca alguns aspectos que caracterizam esse modelo.

**Quadro 7 – Aspectos que caracterizam o modelo Bass e Avolio**

<b>Influência Idealizada</b>	O líder mostra convicção, promove confiança, posiciona-se frente a problemas difíceis, explicita seus valores mais importantes, enfatiza a importância de se ter propósito e comprometimento e a tomada de decisões com ética. Eles geram orgulho, lealdade, confiança e alinhamento com propósitos compartilhados. Líderes como esses são frequentemente descritos como carismáticos com moral, integridade e confiança elevados. Eles tendem a estar à frente das crises e a celebra o sucesso com o seu pessoal.
<b>Motivação Inspiracional</b>	O líder constrói a visão de futuro, desafiando os seus seguidores a se superarem. Fala com otimismo e entusiasmo, encoraja e dá significado ao que deve ser feito. Esse tipo de líder tem a habilidade de motivar as pessoas para atingir um desempenho superior. Ele cria um ambiente propício a mudança e encoraja múltiplos interesses.
<b>Estimulação Intelectual</b>	O líder questiona tradições e crenças, estimula novas maneiras e perspectivas de se fazer as coisas. Encoraja a expressão de novas ideias.
<b>Consideração Individualizada</b>	O líder trata os seus seguidores de maneira individualizada. Considera suas necessidades individuais, habilidades e aspirações. Ouve atentamente e é um forte comunicador. Promove o desenvolvimento dos seguidores, aconselha e ensina.
<b>Gestão por exceção (Ativo)</b>	O líder avalia o desempenho de seus seguidores e toma ações corretivas se ocorrem desvios. Ele cria regras para evitar erros. Esse tipo de líder presta muita atenção a qualquer problema e tem sistemas de controle e monitoramento para detectar com antecedência possíveis problemas.
<b>Gestão por exceção (Passivo)</b>	O líder não interfere até que o problema se torne sério. Ele espera para tomar uma ação até que os erros sejam levados a sua atenção. Ele evita mudanças desnecessárias.
<b>Laissez-Faire</b>	É outra forma de comportamento que um líder pode adotar. Ele evita aceitar suas responsabilidades e não está presente quando é necessário. Deixa de atender pedidos de ajuda e resiste em expressar suas opiniões sobre temas importantes. Oferece pouco em termos de direção e suporte. Ele evita tomar decisões, é desorganizado e permite que os outros façam isto por ele.

Fonte: adaptado de Bass e Avolio (2004) *apud* Gonçalves (2008, p. 25).

Os aspectos mencionados nos quadros 6 e 7 são representados no MLQ de forma a identificar o comportamento dos líderes e relacioná-los a um desses componentes. A intenção do questionário é pontuar o líder de acordo com cada aspecto a ser analisado para assim caracterizá-lo de acordo com cada estilo.

## 2.3 Temas contemporâneos em liderança

As abordagens clássicas sobre o tema liderança, que enfocam o comportamento, enfatizam os estilos de liderança dos líderes, frente aos subordinados, como formas diferentes de exercer influência na equipe. Essas teorias demonstraram pontos positivos, negativos, contraditórios e complementares, contudo, relevantes, pois fundamentaram outras análises com várias possibilidades de contribuição, bem como aprofundamento sobre as ideias contemporâneas de liderança, as quais contemplam outras vertentes que englobam esse fenômeno e por este motivo devem ser igualmente compreendidas.

Goleman (2000) diz que novas pesquisas sobre liderança demonstram que os executivos mais eficazes utilizam uma coleção de distintos estilos e os utilizam na medida certa para alcançar resultados mais satisfatórios. Eles possuem flexibilidade frente às diferentes situações, o que melhora o desempenho como líder e embora seja difícil de colocar em prática, pode ser desenvolvido. Essas pesquisas, além de demonstrarem que os mais bem sucedidos líderes são qualificados em vários estilos de liderança e têm a capacidade de alterná-los de acordo com a circunstância, apresentam também novas competências essenciais presentes nesses profissionais como a inteligência emocional.

Sob um diferente aspecto, mas dentro deste atual contexto, Ouimet (2002) apresenta um inovador ponto de vista, quando agrupa todos os conhecimentos produzidos na área de liderança em quatro paradigmas. Ele afirma que agrupados dessa forma, os conhecimentos auxiliam a compreensão de que a busca para o esperado sucesso na liderança requer uma planificação racional da ação, considerado o primeiro paradigma chamado de racionalista; uma habilidade para mobilizar as pessoas em torno de um projeto coletivo, segundo paradigma conhecido como empírico; um sistema de valores que permita promover o essencial, terceiro paradigma conhecido como sensacionista; e uma energia psíquica que inicie a ação das pessoas, quarto paradigma conhecido como dogmático. O autor ainda afirma que se esses conhecimentos não são abordados sob uma perspectiva globalizada face às organizações, podem-se criar resultados de entusiasmo com enfoque na resolução do problema, o que pode ocasionar uma concepção menos realista da liderança.

Com a evolução do conhecimento adquirido acerca do tema, a partir do final do século XX, novas visões teóricas surgiram com base em modernas e amplas abordagens, fato este que torna essencial para a presente pesquisa, a análise atualizada dessas novas questões, a qual será apresentada a seguir.

### **2.3.1 Formação de líderes**

Um dos grandes desafios da sociedade do conhecimento é a formação de líderes para a gestão de pessoas. Os líderes devem ter a capacidade de criar, motivar, manter o trabalho em equipe, visando sempre alcançar os objetivos esperados pela organização.

A Teoria dos Traços afirmava que a liderança era algo nato, conceito este que se extinguiu em meados do século XX, quando surgiu a ideia de que era uma habilidade que poderia ser desenvolvida. A partir daí, iniciou-se a busca por formar lideranças eficazes e que trouxessem resultados para as organizações.

Segundo Goleman (2000), para formação de um líder é necessário que possua certas habilidades e conhecimentos técnicos, mas o essencial é que tenha inteligência emocional. O autor ilustra essa ideia, por intermédio de cinco habilidades que podem ser desenvolvidas, representadas no quadro a seguir:

## Quadro 8 - Entendendo as habilidades da inteligência emocional

Habilidades / Componentes	Definição	Marcas
Auto Consciência	Conhecer suas emoções, pontos fortes, fraquezas, unidades, valores e objetivos e seu impacto sobre os outros	Auto-confiança Auto-avaliação realista Senso de humor auto depreciativo Sede de crítica construtiva
Auto Regulação	Controlar ou redirecionar emoções e impulsos destrutivos	Confiabilidade Integridade Conforto com ambigüidade e mudança
Motivação	Ser movido a alcançar a causa para uma realização	Paixão pelo seu trabalho e para novos desafios Energia Otimismo
Empatia	Considerar o sentimento dos outros, principalmente na tomada de decisões	Especialista em atrair e reter talentos Capacidade para desenvolver pessoas Sensibilidade para tratar diferenças
Habilidades Sociais	Gerir pessoas a fim de movê-las na direção desejada	Eficácia na liderança de mudanças Persuasão Extensa rede de relacionamentos Experiência em contruir equipes de liderança

Fonte: adaptado de Goleman (2000, p. 3).

O quadro 8 demonstra os diversos componentes necessários que envolvem a formação de uma liderança eficaz. De acordo com o autor, cada pessoa nasce com essas habilidades em um determinado estágio, mas elas podem ser fortalecidas por meio da persistência, prática e *feedback* de colegas ou treinadores.

Os líderes possuem papel relevante no alcance das metas de uma organização. Com isso, as características individuais dos líderes constituem variáveis que somadas às competências específicas de liderança impactam o desempenho e resultado final da eficácia de uma equipe. Tornam-se necessários treinamentos constantes para capacitar profissionais que ocupam cargos de chefias nas habilidades, nos conhecimentos e nas atitudes considerados indispensáveis a uma boa liderança. (SANTOS; CAETANO; JESUINO, 2008).

Echeveste *et al.* (1999) corroboram com essa ideia quando dizem que com as mudanças cada vez mais aceleradas, as organizações veem-se sob um novo desafio: recrutar, treinar e desenvolver líderes capazes de atender às demandas de um mercado globalizado. Há uma renovação das qualificações necessárias para liderar um negócio no cenário que se forma, cuja configuração difere de forma

significativa do que o antecedeu. No quadro 9, os autores demonstram os principais atributos necessários para liderança do mundo contemporâneo.

**Quadro 9 - Atributos do líder contemporâneo**

<b>Atitudes / Valores</b>	<b>Habilidades / Competências</b>
Predisposição para correr riscos	Coordenação de trabalhos em equipe
Criatividade	Gerenciamento da inovação
Flexibilidade	Capacidade para tratar com culturas diversas
Motivação	Capacidade de negociação
Intuição	Visão estratégica
Mobilidade Pessoal	Agilidade
Abertura para novas ideias	Desenvolvedor de pessoas
Atitude pró-ativa	Autogerenciamento
Atitude reativa	Capacidade de delegação
Vontade de autodesenvolvimento	Integração das diversas áreas funcionais

**Fonte: adaptado de Echeveste *et al* (1999, p. 173).**

A liderança não é algo nato, portanto ela deve e pode ser aprendida. Assim, as habilidades e atitudes adequadas ao mercado globalizado e mutável, devem ser identificadas e desenvolvidas para o alcance de uma gestão eficaz e contemporânea da nova ordem econômica.

### **2.3.2 Gênero**

O cenário contemporâneo do século XXI mostra que a sociedade se encontra na era da informação e do conhecimento. A competitividade no contexto organizacional, bem como as mudanças latentes no comportamento das pessoas iniciadas desde a segunda metade do século passado, retratam uma maior participação da mulher no mercado de trabalho, o que demonstra uma aparente

igualdade entre os gêneros, não somente no âmbito corporativo, como na política e na sociedade de uma forma geral. Essa igualdade pode ser considerada aparente, porque apesar dos avanços ocorridos nas últimas seis décadas em relação às mulheres que ocupam cargos gerenciais, o preconceito e discriminação ainda são poderosas barreiras à presença feminina nas empresas. (GRZYBOVSKI; BOSCARIN; MIGOTT, 2002).

A literatura sobre liderança empresarial sugere que homens e mulheres lideram de maneira distinta, embora as carreiras gerenciais apresentem características comuns à liderança, independente do sexo. (GRZYBOVSKI; BOSCARIN; MIGOTT, 2002). Chanlat (2001) complementa essa visão quando afirma que a diferença entre os gêneros tem sido relegada ao segundo plano, pois busca-se uma pesquisa de identidade mais profunda que traga o desenvolvimento de um individualismo narcisista, que conduz a um intercâmbio de papéis. Por consequência, não existe mais papéis atribuídos de forma definitiva, espaços reservados ou muros intransponíveis entre o masculino e o feminino.

Desde o início da industrialização, a mulher esteve presente na empresa com um trabalho mal pago, menos qualificado e raramente colocado em um nível que exercia algum poder. Assumia a sua posição secundária no mercado de trabalho, subordinada ao seu papel de mãe, dona de casa e esposa. Assim tradicionalmente se estabelecia a identidade social da mulher ancorada na diferença. Esse cenário começou a mudar inicialmente pelo domínio intelectual, demonstrado pelo surgimento das escolas e universidades mistas. Sendo assim, algumas mudanças tais como a ruptura do modelo de família tradicional, leis mais favoráveis ao estatuto jurídico da mulher que trabalha, reforçam os investimentos profissionais da mulher. (CHANLAT, 2001).

Embora algumas empresas, principalmente as de administração familiar, ainda permanecem fortemente ligadas às características tradicionais centradas na figura do gênero masculino, outras com uma visão mais contemporânea e adequada às mudanças do mundo moderno já identificam a mulher com um estilo de liderar diferenciado, que muitas vezes se confunde entre o estilo masculino e feminino, mas que apresenta características próprias como humildade, maior estabilidade emocional, objetividade, paciência, autor-renúncia, disposição para operar em ambientes de contrariedade, negociar fazendo menos concessões, e inteligência

enriquecida pela intuição. Essas características estão se tornando indispensáveis no mundo empresarial contemporâneo. (GRZYBOVSKI; BOSCARIN; MIGOTT, 2002).

Munhoz (2000) corrobora com essa ideia quando afirma que a globalização aumentou o rol das exigências profissionais e, entre outras competências, as habilidades interpessoais ganharam destaque no processo seletivo. Sob este aspecto, vale reforçar a atenção para as características que se propagam no meio empresarial como sendo imprescindíveis para o século XXI, que nada mais são do que aquelas que as mulheres, como uma classe, são encorajadas a desenvolver e a confiar por toda suas vidas, tais como preocupação com as pessoas, administração intuitiva, soluções criativas para problemas, percepção apurada, visão global, maior versatilidade e facilidade de se relacionar com as pessoas e de delegar poderes.

O avanço da participação feminina no mercado de trabalho está ligado ao processo natural de mudança que o mundo sofre. Não se trata de uma luta feminista, mas sim de cumprir um destino que já vem sendo traçado ao longo dos anos, cujas mudanças econômicas, sociais, políticas e de comportamento humano vêm impondo a sociedade. Ao que tudo indica essa participação estabelece-se como um processo irreversível e contínuo.

### 2.3.3 Narcisismo

O narcisismo pode representar um problema significativo para o mundo corporativo contemporâneo. Se presente nos funcionários, ele faz com que se desviem os esforços para o alcance dos objetivos comuns à organização em detrimento de seus próprios interesses. Essa questão se agrava ainda mais quando presente nas lideranças.

A aparente autoconfiança, ambição por poder e falta de compaixão levam os gestores com essa personalidade destrutiva, muitas vezes a alcançar facilmente posições de poder. Em contrapartida, esse comportamento narcisista pode ser também destrutivo, pois ele ocasiona diminuição da performance da equipe, perda de talentos, dificuldade em trabalhar uns com os outros, decorrente da despreocupação do líder com o próximo. As características, que inicialmente podem beneficiar esses gestores narcisistas a conquistar altos cargos, geram ao mesmo tempo prejuízos imensuráveis às organizações. (LUBIT, 2002).

Segundo Valadão Junior, Medeiros e Lima (2007), o narcisismo pode ser classificado em construtivo e destrutivo. O último pode levar a pessoa do ápice à autodestruição, devido a valorização excessiva do seu ego idealizado. O líder com a personalidade narcisista do tipo destrutivo necessita ser admirado, bajulado, e isso faz com que ele seja consumido por seus próprios interesses e sentimentos, ignorando as necessidades e realizações dos outros. Esses traços de personalidade e comportamento são contrários às atitudes que um líder deve ter, principalmente em relação ao conceito da liderança transformacional, seguida na presente pesquisa.

Lubit (2002) reforça em sua pesquisa a importância das organizações saberem lidar com gestores que possuem a personalidade de narcisistas destrutivos. Para isso, o primeiro passo é identificar essas personalidades antes que elas assumam altos cargos de poder. Essa identificação não é um processo fácil, pois a pessoa pode manifestar as características narcisistas destrutivas somente após conquistar o poder. Mesmo assim, os sinais no início da carreira podem estar bem presentes. As organizações devem atentar-se aos seguintes sinais de alerta: 1) depreciar e explorar as outras pessoas; 2) fazer pouco caso das necessidades dos subordinados, a menos que seja conveniente agir diferente; 3) querer todo crédito das operações bem sucedidas; 4) prejudicar seus concorrentes para conseguir

promoções; 5) criticar os outros de maneira excessiva; 6) criar bodes expiatórios; 7) autopromover-se e buscar atenção exagerada; 8) reconhecer nos acontecimentos somente os aspectos significativos a sua própria carreira; 9) ter atitudes altamente defensivas ao receber críticas; 10) alimentar ideias infundadas de que os outros querem prejudicá-lo; 11) adular os superiores e não dar apoio aos subordinados nem promover seu desenvolvimento. Uma das melhores ferramentas para identificar os narcisistas é o *feedback* de 360 graus, embora possa não ser totalmente eficaz, devido o medo de alguns subordinados de que as informações cheguem aos gestores e sejam prejudicados.

As organizações devem atentar-se ao máximo para a presença de líderes narcisistas destrutivos em sua equipe, pois eles podem prejudicar a moral dos seus funcionários, bem como diminuir a motivação para o trabalho, o que por consequência desestrutura todo o ambiente, podendo levar a organização à falência. (LUBIT, 2002). Seu comportamento é contrastante com a necessidade de ambientes de trabalhos produtivos, bem como da necessidade das organizações possuírem líderes que as ajudem a se manterem competitivas no mercado.

#### **2.3.4 Espiritualidade**

A espiritualidade nas organizações é um assunto que tem surgido na literatura de forma discreta e que não necessariamente pode estar relacionada de forma direta a religião. O tema deve ser tratado com cuidado, por se tratar de uma ideia relativamente nova a qual estimulou algumas práticas alternativas. De acordo com Silveira e Teixeira (2005) o assunto pode ser tratado sob diversas visões, embora todas abordem os aspectos relacionados à vida interior do indivíduo, que engloba seus sentimentos, vontades, crenças e desejos. Para os autores, a globalização pode ter contribuído para as organizações se abrirem para temas novos, até então não explorados. Sendo assim, compreender a espiritualidade exige que se questionem paradigmas usuais para que seja possível enxergar uma realidade diferente daquela de costume. Faz-se necessário encontrar maneiras menos sofridas de convivência, bem como entender a interdependência e premência de ajuda mútua.

Melo (2007) complementa esta ideia quando afirma que criar um novo espírito nas organizações significa reconhecer, respeitar e criar outras formas para que os outros expressem toda a sua natureza física, mental, emocional e espiritual. Ao expressarem sua integralidade no trabalho, prevalecerá no ambiente uma onda de criatividade, paixão, motivação e talento. Essa liberdade de expressão leva a organização a um novo patamar em termos de produtividade, inovação, liderança de mercado e na sociedade.

A espiritualidade é vista como a crença humana em busca de relacionamento com um ser transcendente, que age em si e nos outros e que torna os indivíduos únicos, de cujo relacionamento emana um senso de sentido e propósito, autoestima positiva, conscientização e interconexão com o universo, e que se manifesta através da dignidade conferida à vida e motivação na busca dos mais nobres sentimentos e ações. (MELO, 2007, p. 57).

Silveira e Teixeira (2005) reforçam o aspecto positivo da presença da espiritualidade nas organizações quando relatam que o funcionário espiritualmente satisfeito é mais eficiente e produtivo. Além disso, propõem que o nível de consciência espiritual em um ambiente de trabalho pode ser positivamente correlacionado às medidas comportamentais da motivação do empregado, fato esse que pode tornar essas organizações mais lucrativas.

Consolidadas as posições apresentadas por Melo (2007) e Silveira e Teixeira (2005), pode-se dizer que a espiritualidade é a essência que determina o comportamento das pessoas, bem como as humaniza. Assim é possível criar um ambiente mais produtivo e lucrativo quando a organização valoriza a satisfação espiritual de cada indivíduo incentivando a expressão de seus sentimentos, vontades e desejos internos. Cabe aos líderes permitirem que essa ideia seja propagada de forma positiva e permanente em suas equipes.

### **2.3.5 Organizações abundantes**

Dando continuidade aos temas contemporâneos em liderança, Ulrich e Ulrich (2011) apresentam um novo conceito sobre as organizações significativas em ambos os sentidos da palavra, como sendo organizações abundantes.

Uma organização abundante é um ambiente de trabalho em que os indivíduos coordenam suas aspirações e ações para criar um significado para si mesmos, valor para as partes envolvidas e esperança para a

humanidade como um todo. (ULRICH; ULRICH, 2011, p. 23).

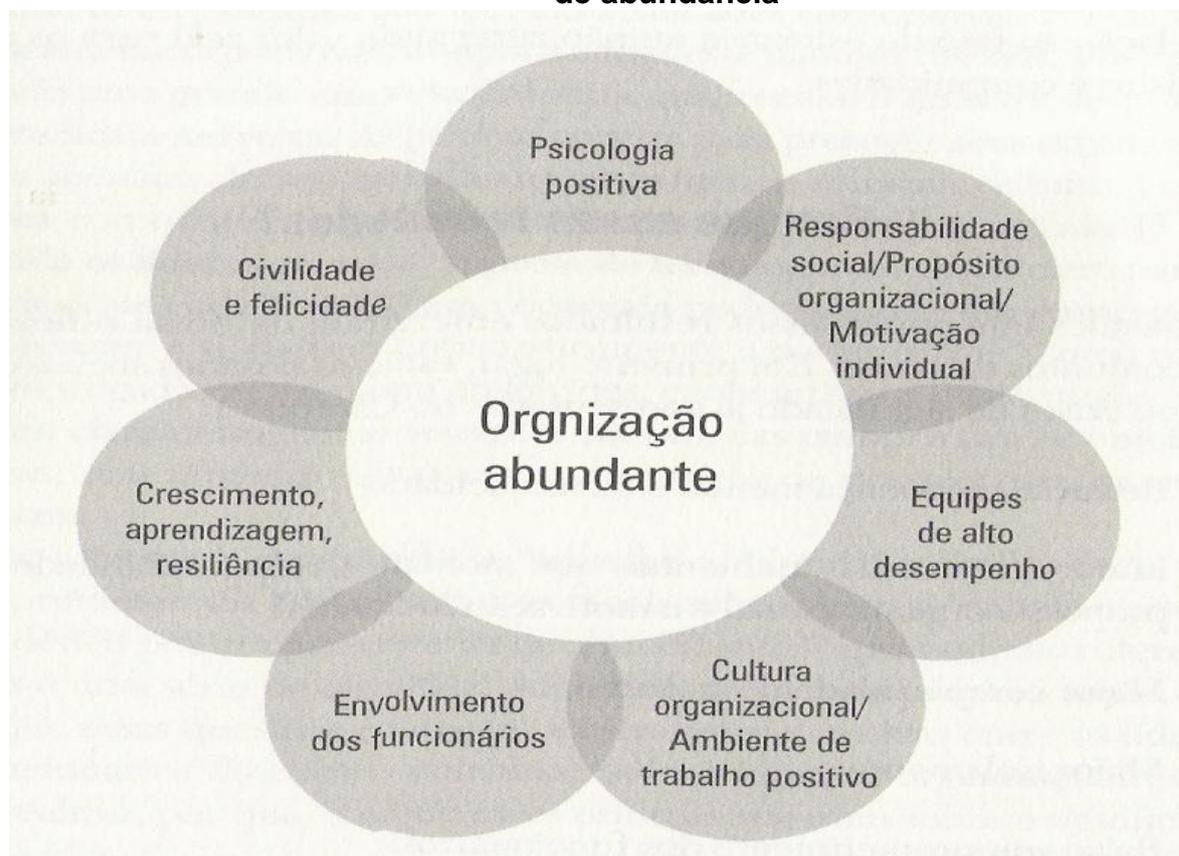
Essas organizações são lucrativas, pois se concentram em oportunidades, sinergia, bem como em tirar ordem, integridade e propósito do caos e da desintegração. Elas criam significado para os empregados que a constituem e também para os clientes com quem negociam, conferindo assim significado à própria sociedade. (ULRICH; ULRICH, 2011).

Nesse contexto os líderes possuem o papel de criar essas organizações abundantes. Eles têm a tarefa de criar uma direção para suas organizações que seja repleta de significado e que toque os corações daqueles que lideram. Os líderes dirigem essa busca por significado em bons e maus momentos. Para os autores, os grandes líderes reconhecem a importância vital da abundância e do significado para todos em sua organização, inclusive para si mesmos.

Criar organizações abundantes exige que os líderes enfrentem objetivos e valores paradoxais, ou seja, eles devem conseguir o equilíbrio entre sua realização pessoal, sonhos, relacionamentos familiares com a realidade dos negócios, a política da empresa e contextos econômicos. Os líderes que somente lidam com as necessidades pessoais, tendem a criar organizações que venham a falir. Em contrapartida, líderes que somente enxergam o dinheiro, podem ficar socialmente e emocionalmente falidos, causando também danos imensuráveis. (ULRICH; ULRICH, 2011).

Para auxiliar os líderes na busca pelo significado no trabalho, os autores sugerem analisar duas questões: em primeiro lugar estão os desafios sociais e comerciais, conhecidos também como crises de significado. Em segundo lugar eles apresentam diversos conceitos e disciplinas que contribuem para o conceito geral de abundância, ilustrados na figura a seguir.

**Figura 6 - Visão geral de campos e disciplinas que contribuem para o conceito de abundância**



Fonte: Ulrich e Ulrich (2011, p. 46).

Observa-se por intermédio da figura 6, que o significado de abundância é algo amplo e que deve ser estudado sob diversas visões para ser compreendido em sua totalidade. Para ajudar os líderes a construir esse significado, Ulrich e Ulrich (2011) propõem algumas questões, tais como: 1) estou encontrando abundância?; 2) temos uma equipe de trabalho abundante?; 3) estamos promovendo abundância nesta organização?; 4) nossa indústria ou comunidade pode ajudar a humanidade como um todo?

O conceito de organizações abundantes faz parte dos temas contemporâneos em liderança, por enfatizar a questão da criação de significado no trabalho, tanto para os trabalhadores quanto para as empresas, bem como a responsabilidade dos líderes neste processo. Faz-se necessário ressaltar que no mundo corporativo moderno, os líderes possuem um papel fundamental na gestão estratégica das pessoas, que por consequência gera influência direta nos resultados e lucratividade das empresas. Para sobrevivência e prosperidade de uma organização contemporânea, além da busca por criar significado para os funcionários e para a

própria organização, é preciso haver um alinhamento entre todos os envolvidos neste processo. Ulrich e Ulrich (2011) confirmam essa visão ao dizerem a seguinte frase.

As organizações existem para criar valor, tanto interno para os colaboradores, quanto externo, para clientes, investidores e comunidades. Quando as práticas internas da liderança e dos recursos humanos se alinham com as expectativas externas, as organizações sobrevivem e prosperam. (ULRICH: ULRICH, 2011, p. V).

## **2.4 Considerações sobre o referencial teórico**

Para responder aos objetivos previamente propostos na presente dissertação, fez-se necessário abordar no referencial teórico a evolução dos conceitos e teorias sobre a liderança.

Com o passar dos anos, os estudos sobre esse fenômeno progrediram e conquistaram diferentes abordagens, chegando a presente década com uma definição transformacional, seguida como base desta pesquisa. Mesmo tendo sido escolhida uma visão mais contemporânea para metodologia e análise dos dados, os conceitos utilizados desde o início do século XX serviram como base para as teorias modernas aplicadas sobre o tema. Para alcançar a compreensão necessária, o referencial teórico foi dividido e exposto de forma cronológica, cujos principais pontos valem abaixo salientar, devido sua relevância para análise dos dados identificados nos Resorts presentes no Brasil.

Conceitos de liderança - alguns dos autores trabalhados neste item foram Bass, (1990); Hersey e Blanchard (1986); Bennis e Nanus (1988); Kotter (1992); Robbins (1996) e Bergamini (1994; 2008) escolhidos pela representatividade e relevância de seus artigos e livros publicados sobre o tema. Ao analisar os diferentes conceitos adotados durante os dois últimos séculos, é possível observar algumas semelhanças que demonstram que as ideias progrediram de forma gradativa e com base nos conhecimentos prévios sobre o assunto. Um exemplo disso é a visão da liderança como um processo de influência, retratada por diversos autores em diferentes épocas. Por esse motivo, para melhor analisar como o fenômeno evoluirá na década de 2010, ainda se faz necessário compreender a origem e o progresso sobre o assunto ao longo do tempo.

Evolução das teorias de liderança - ainda sob a análise dos mesmos autores, o estudo mais detalhado das principais teorias que marcaram a evolução sobre o assunto, demonstram a importância da continuidade nas pesquisas, por se tratar de um assunto complexo, mutável e passível de influências externas e internas às organizações. O avanço do melhor entendimento sobre o fenômeno está diretamente ligado aos desenvolvimentos de outros conhecimentos relacionados ao âmbito do comportamento organizacional. Desde a primeira teoria dos traços, que via a liderança como algo nato, até o modelo da liderança transformacional de Bass e Avolio, em que o líder é capaz não somente de desenvolver sua habilidade própria, como também a da sua equipe, torna-se relevante conhecer a base de cada teoria para verificar a abordagem que mais se adequa ao objeto do estudo proposto, ao contexto e aos dados obtidos através da pesquisa. Para a escolha do conceito de liderança transformacional e o modelo de Bass e Avolio, foram utilizados alguns autores internacionais, entre eles o Brownell (2010), que afirma que o estilo de liderança transformacional é o mais adequado para o segmento da indústria da hospitalidade, onde estão inseridos os resorts.

Temas Contemporâneos em liderança - com a finalidade de verificar o cenário atual em relação ao fenômeno e sua aplicabilidade, fez-se necessário a análise dos temas contemporâneos associados a liderança como formação de líderes, gênero, narcisismo, espiritualidade e organizações abundantes. Observou-se que, o contexto atual do mundo globalizado é mutável e com isso as características dos novos líderes devem acompanhar as mudanças, já que a liderança é peça fundamental da gestão estratégica de pessoas. Por este motivo é crescente a preocupação das organizações em formarem líderes com as habilidades necessárias frente aos desafios deste cenário. Um fator relevante a ser ressaltado também é a questão do gênero presente nas organizações do mundo contemporâneo. Cada vez mais as mulheres estão inseridas em cargos de liderança, mesmo com o preconceito e certos paradigmas ainda presentes na sociedade. Embora misturadas, elas possuem características específicas na forma de liderar e que devem ser analisadas. Outro fator presente no mundo atual e que merece atenção são os funcionários com a personalidade narcisista destrutiva. Este traço presente principalmente nas lideranças pode levar uma empresa à falência, se não identificada rapidamente. Em contrapartida apresenta-se o tema espiritualidade como algo que pode ajudar as organizações a exergarem e respeitarem seus

funcionários de uma maneira mais complexa e profunda, abrangendo o fato de que sua satisfação interior o motivará a melhorar sua produtividade. Para corroborar e finalizar os temas contemporâneos apresentam-se as organizações abundantes como a busca pelo significado de si mesmo e para um todo, o que também gera organizações lucrativas e felizes.

### **3 METODOLOGIA**

A presente pesquisa teve por objetivo identificar os estilos de liderança praticados nos resorts associados pela Associação Brasileira de Resorts, estabelecidos em todo território nacional.

Neste capítulo está descrita a metodologia utilizada para tal finalidade, a saber: tipo de pesquisa, método utilizado, universo amostral, procedimento e análise dos dados, bem como técnicas utilizadas no tratamento dos dados coletados.

#### **3.1 Tipos de pesquisa**

Trata-se de uma pesquisa quantitativa e qualitativa, que utiliza o método de abordagem misto. Segundo Creswell (2010), a pesquisa de métodos mistos é uma abordagem da investigação que combina ou associa a forma quantitativa e qualitativa. Envolve a mistura das duas abordagens em um único estudo. Por isso é mais do que uma simples coleta e análise dos dois tipos de dados, pois trabalha o uso das duas abordagens em conjunto, de modo que a força geral desse tipo de estudo seja maior do que a da pesquisa quantitativa ou qualitativa isolada.

Foi realizada uma pesquisa exploratória descritiva, que tem como propósito proporcionar maior familiaridade com o problema, além de descrever as características de determinada população ou fenômeno. (GIL, 2010). O método pode ser considerado também exploratório, não pelo tema liderança, mas sim pelo segmento pesquisado. Não se encontram pesquisas acadêmicas sobre os estilos de liderança praticados na hotelaria no Brasil, somente no exterior.

Uma parte do delineamento da pesquisa foi o levantamento, que proporciona a interrogação direta das pessoas, cujo comportamento se deseja conhecer. (GIL, 2010). Procede-se à solicitação de um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado, que no caso da presente pesquisa serão os profissionais que exercem cargo de liderança nos Resorts classificados pela Associação Brasileira de Resorts e os demais funcionários que respondem diretamente a esses líderes. Embora a pesquisa se proponha inicialmente ao levantamento, a sua vinculação ao

âmbito da pesquisa exploratória decorre da natureza da amostragem a ser empreendida, conforme descrição adiante, no item 3.3.

A outra parte foi a discussão dos resultados obtidos no levantamento junto a um grupo de profissionais hoteleiros formadores de opinião, por meio da técnica de pesquisa qualitativa Focus Group. Essa fase ocorreu após a coleta dos dados em campo nos resorts.

### **3.2 Delimitação da população**

Para a presente pesquisa, a população estudada foi composta por duas categorias de profissionais. Uma, por profissionais que atuam em cargos de liderança em resorts certificados pela Associação Brasileira de Resorts na posição funcional de gerente, supervisor e coordenador. Outra por profissionais liderados por esses líderes que atuam nessas mesmas unidades. A escolha dessa população justifica-se pelo fato de esses profissionais estarem atuando em resorts credenciados por uma entidade reconhecida pela sua importância e credibilidade no segmento hoteleiro.

A Associação Brasileira de Resorts, conhecida no mercado hoteleiro como Resorts Brasil, surgiu da iniciativa de 14 dos melhores Resorts do país, que se uniram para identificar, avaliar e discutir a situação desse importante, exclusivo e diferenciado segmento do turismo nacional. Hoje conta em seu quadro associativo com 44 dos mais importantes resorts certificados e situados em diversas regiões do Brasil. (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE RESORTS, 2011).

Para um resort obter o certificado da Associação, é submetido a um processo profissional de certificação, cuja avaliação é feita por um auditor independente, utilizando uma matriz de classificação. Esse processo tem como intuito nivelar o padrão de qualidade, infraestrutura, compromisso com o meio ambiente e com as exigências Municipais, Estaduais e Federais. (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE RESORTS, 2011).

**Tabela 1 - Quantidade de resorts certificados por região**

<b>Região</b>	<b>Quantidade de Resorts</b>
Norte	0
Nordeste	27
Centro-Oeste	1
Sudeste	13
Sul	3

**Fonte: Associação Brasileira de Resorts (2011).**

### **3.3 Amostras e sujeitos**

Para realização desta pesquisa a amostra foi não probabilística, do tipo por conveniência.

A amostra foi composta por profissionais que exercem cargo de liderança e por seus subordinados que trabalham nos Resorts certificados pela Resorts Brasil. Por se tratar de uma amostra por conveniência, a composição da amostra foi de profissionais líderes e liderados junto aos resorts contatados e que aceitaram participar da pesquisa. Os cargos de liderança pesquisados foram de gerentes, supervisores e coordenadores de departamentos como: Recepção, Governança, Manutenção, Vendas, A&B, Eventos, RH e Controladoria. Cada resort possui no mínimo um cargo de liderança por departamento, sendo assim para cada resort, trabalha-se um número mínimo de oito profissionais em cargos de liderança. Pelo porte do resort, pode-se considerar que para cada líder existem no mínimo três subordinados na média, que varia de acordo com cada departamento. Desta forma, trabalha-se um número mínimo de vinte e quatro liderados por resort.

Para viabilizar o preenchimento da amostra necessária, foi solicitado o apoio de organizações influentes no trade turístico do Brasil, como a Associação Brasileira da Indústria Hoteleira (ABIH) e de mídia como o site Vitrine Hotel, para facilitar a abertura dos resorts delimitados a presente pesquisa.

### 3.4 Procedimentos da coleta de dados

O procedimento de coleta de dados foi dividido em duas etapas. Primeiro para a pesquisa quantitativa, com o objetivo de viabilizar a participação dos resorts associados, a pesquisadora contou com o apoio da Resorts Brasil, que enviou um e-mail solicitando o preenchimento da pesquisa para fins acadêmicos juntamente com a carta de apresentação da USCS. (APÊNDICE D). O e-mail foi enviado aos Gerentes e Diretores Gerais de cada empreendimento com uma solicitação de devolução com o aceite da participação do resort na pesquisa. Além do convite encaminhado pela Resorts Brasil, a pesquisadora entrou em contato por telefone e e-mail com todos os departamentos de Recursos Humanos dos Resorts associados.

Identificados os resorts que aceitaram participar da pesquisa, ficou estabelecido para a coleta de dados, o mesmo procedimento para todos os respondentes de todas as regiões do país. Os questionários foram respondidos através do autopreenchimento, de forma impressa e eletrônica, e foram desenvolvidos na ferramenta *Survey Monkey*, que também conta com a disponibilização do endereço URL para acesso direto no formato eletrônico. Nele constaram as assertivas do MLQ, bem como o questionário para identificar o perfil demográfico de cada profissional. O link para acessar o site foi enviado por e-mail pela pesquisadora a todos os resorts participantes. Ao final da fase da coleta, os registros existentes na base de dados do *Survey Monkey* foram transformados em planilha eletrônica do Excel para posterior exportação aos aplicativos SPSS (*statistical package for the social sciences*) versão 17.0 e PLS-PM (*partial least squares path modeling*), objetivando o tratamento mais refinado dos dados coletados na pesquisa de campo. O procedimento de coleta de dados da fase quantitativa da pesquisa ocorreu entre os meses de Outubro de 2011 a Janeiro de 2012.

A segunda etapa da coleta, cuja pesquisa é qualitativa, foi operacionalizada por meio da realização de *Focus Group*, que segundo Oliveira e Freitas (1998) é um tipo de entrevista em profundidade realizada em grupo que apresenta características definidas quanto à proposta, tamanho, composição e procedimentos de condução. O foco de análise é a interação dentro do grupo, em que os participantes influenciam uns aos outros por intermédio das respostas às ideias e colocações durante a

discussão. Faz-se necessária a participação de um moderador e um observador para conduzir as questões apresentadas.

Para isso, primeiramente a pesquisadora convidou, por meio de e-mail, 10 profissionais da área considerados formadores de opinião do Estado de São Paulo, sendo cinco mulheres e cinco homens. Nesse e-mail constaram todas as informações necessárias para o encontro como data, horário, local e objetivo da pesquisa. Todos aceitaram o convite.

Foram realizadas duas reuniões, sendo uma somente com os profissionais do sexo feminino e outra com os profissionais do sexo masculino. Essa divisão baseou-se no fato de que o Focus Group deve ser realizado com grupos homogêneos para melhor promover a discussão dos temas abordados, sendo o gênero um dos fatores discriminantes mais utilizados na formação desses grupos. Outra questão importante a ser definida na formação dos grupos é o tamanho. Nessa definição, deve-se ponderar que ele seja pequeno o suficiente para que todos tenham oportunidade de partilhar suas percepções e grande o suficiente para fornecer diversidade de percepções. Em função desses argumentos é recomendável que cada grupo seja constituído de 5 a 10 participantes. (OLIVEIRA; FREITAS, 1998).

Para condução das reuniões, elaborou-se previamente um roteiro de questões visando obter o exato conteúdo desejado, o que permite a análise mais eficiente visto que elimina diferenças de linguagem, bem como otimiza o tempo com temas focados nos objetivos da pesquisa. O roteiro é composto por oito questões divididas em: introdutórias, transição, chave, resumo e final. (APÊNDICE C).

Foram apresentados a todos os profissionais os resultados obtidos na pesquisa quantitativa, para análise e discussão sobre os dados coletados, através da experiência por eles vivida. Para aplicação dessa técnica fez-se necessária a presença de um facilitador externo e de um observador, que foi a própria pesquisadora. O procedimento de coleta de dados da fase qualitativa da pesquisa ocorreu entre os meses de fevereiro de 2012 a março de 2012.

### 3.4.1 Instrumento de coleta de dados

O instrumento de coleta de dados utilizado na pesquisa foi o questionário *Multifactor Leadership Questionnaire*<sup>®</sup> – MLQ, (Questionário Multifatorial de Liderança) desenvolvido pelos autores Bass e Avolio (1990) *apud* Almeida (2004) e Dutra (2006). (ANEXO A).

A medida mais usada da liderança transformacional, o Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), foi desenvolvido por Bass e Avolio e tem se mostrado um instrumento válido e confiável para a medição dos comportamentos associados à liderança transformacional. (ANTONAKIS *et al.*, 2003; TEPPER; PERCY, 1994 *apud* BROWN; REILLY, 2008). Embora tenham emergido outras definições e medidas para a liderança transformacional, nenhuma ganhou o nível de utilização do MLQ. (BROWN; REILLY, 2008).

Sua utilização em teses e dissertações tem sido vista em diversos países, como em Portugal, na dissertação de mestrado de Gonçalves (2008). Já no contexto brasileiro, esse questionário foi utilizado nas dissertações de mestrado de Almeida (2004), Dutra (2006) e Bigliuzzi (2007). Segundo Almeida (2004), a utilização do MLQ em dissertações de mestrado teve a autorização dos próprios autores.

O MLQ é composto por 45 assertivas (variáveis) que mensuram as dimensões de liderança propostas por Bass e Avolio, por meio de uma escala do tipo *Likert* de cinco pontos. Nessa escala 0 = de modo algum, 1 = de vez em quando, 2 = algumas vezes, 3 = relativamente frequente e 4 = frequentemente, se não sempre. Nessa escala, os respondentes são solicitados a informarem o nível de sua concordância/discordância em relação às assertivas. (BIGLIAZZI, 2007). O MLQ analisa os atributos que compõem as dimensões da Liderança Transformacional, Liderança Transacional, Liderança Não Transacional e dos Fatores de resultados, conforme observado no Anexo B.

Para complementar as informações, foi aplicado outro questionário para identificar o perfil demográfico da amostra. (APÊNDICE A).

### 3.5 Análise dos dados

A análise dos dados foi quantitativa e qualitativa, utilizando o método de abordagem misto.

Na abordagem quantitativa, todo o tratamento estatístico foi realizado com o auxílio do software estatístico “Statistical Package for the Social Sciences” (SPSS), versão 17.0 e em seguida o banco de dados foi exportado ao aplicativo PLS-PM. O PLS-PM é o aplicativo mais indicado para o tratamento de dados por meio do método de mínimos quadrados parciais (PLS - *partial least squares*) em modelos de equações estruturais que apresentam variáveis latentes com indicadores formativos, conforme a presente pesquisa. Além disso, o uso do PLS-PM tem aumentado nas pesquisas em Administração de Empresas. (BIDO *et al.*, 2010).

Em primeiro lugar foi utilizada a técnica estatística de análise de frequência, com o objetivo de conhecer a opinião predominante da amostra em relação aos atributos da Liderança Transacional, Transformacional e Não-Transacional. Foi utilizada uma abordagem semelhante por Gonçalves (2008), em que a autora empregou a análise de frequência compilada, por ser mais informativa ao condensar melhor as informações. Optou-se por analisar as respostas dos líderes e liderados juntos, a fim de responder ao objetivo geral da presente pesquisa, bem como por conhecer a opinião semelhante dos participantes. Em seguida, para avaliar a diferença de opiniões dos líderes e seus liderados, medidas pelas pontuações obtidas pelas escalas do instrumento MLQ, procedeu-se à comparação das frequências para então se inferir qual estilo de liderança foi o predominante.

Em seguida foi utilizada a análise fatorial, que segundo Hair Júnior *et al.* (2005) é bem recomendada para a análise de fenômenos ou processos sociais, como é o caso da liderança, bem como para as situações em que o trabalho deve ser realizado com um grande número de variáveis. A escolha dessa técnica estatística está pautada na intenção de confirmar o modelo teórico que rege a estrutura do questionário. A modalidade de Análise Fatorial utilizada foi a confirmatória com estimativa PLS, por já possuir um modelo teórico pronto e validado no exterior. A análise fatorial foi rodada por dimensão com estimativa PLS para avaliar a validade convergente e a confiabilidade da mensuração de cada dimensão.

Por fim, objetivando estabelecer comparações dentro da amostra, a exemplo do gênero, faixa etária, formação acadêmica e região onde trabalham, foi aplicada a Análise de Variância - ANOVA e o Teste T. Para comparar o fator gênero, foi utilizado o Teste T de *students* para variáveis independentes. O teste t é um teste estatístico paramétrico que tem por objetivo a comparação de duas médias. Como é possível comparar os escores médios para os diferentes gêneros com o objetivo de verificar se há diferença de percepção do estilo de liderança, o teste t mostra-se então mais adequado. O pressuposto básico do teste t é homogeneidade de variâncias. Já para a comparação com os demais fatores como: idade, região, formação e tempo de serviço, a análise de variância (one way) mostrou-se mais indicada. Assim como o Teste T, a ANOVA é uma técnica estatística utilizada para testar diferenças entre médias de grupos; no entanto, enquanto o Teste T é apropriado para testar a diferença em somente dois grupos, a ANOVA pode testar diferenças entre três grupos ou mais. Essa técnica é feita por meio de uma comparação das variâncias entre os grupos e dentro deles, por intermédio da estatística F. (HAIR JÚNIOR *et al.*, 2005).

No quadro 10 são apresentadas as técnicas estatísticas utilizadas para o atendimento dos objetivos específicos da pesquisa e posterior análise dos dados.

**Quadro 10 - Objetivos específicos X técnicas estatísticas**

<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Técnicas Estatísticas</b>
Mapear no grupo de gestores, quais possuem o estilo de liderança transacional e transformacional pela opinião dos próprios gestores dos departamentos.	Análise de Frequência
Mapear o grau de liderança transacional e transformacional pela opinião dos funcionários que respondem diretamente a esses líderes.	Análise de Frequência
Comparar os estilos de liderança pela opinião dos líderes e liderados.	Análise de Frequência
Caracterizar os estilos de liderança identificados nos Resorts considerando gênero, região, idade, tempo no cargo e formação dos gestores respondentes.	Medidas de Tendência Central e Dispersão (média, variância e desvio padrão), ANOVA (ONE WAY) e Teste T.

**Fonte:** elaborado pela autora.

A abordagem qualitativa foi operacionalizada por meio da realização de *Focus Group* que, segundo Oliveira e Freitas (1998), é um tipo de entrevista em profundidade realizada em grupo que apresenta características definidas quanto à proposta, tamanho, composição e procedimentos de condução. O foco de análise é a interação dentro do grupo, em que os participantes influenciam uns aos outros pelas respostas às ideias e colocações durante a discussão. Faz-se necessária a participação de um moderador e um observador para conduzir as questões apresentadas.

A análise qualitativa esteve apoiada na técnica de análise do discurso dos formadores de opinião, que consistiu na apresentação dos dados adquiridos na pesquisa quantitativa a um grupo de profissionais formados por diretores, consultores, gerentes e docentes do segmento da hotelaria. Desta maneira os dados previamente coletados puderam ser analisados por esses profissionais, através das suas experiências vividas, o que aprofundou a análise das ocorrências observadas no público alvo dessa pesquisa.

Foram realizadas duas reuniões, sendo uma somente com os profissionais do sexo feminino e outra com os profissionais do sexo masculino. Esta divisão baseou-se no fato de que o *Focus Group* deve ser realizado com grupos homogêneos para melhor promover a discussão dos temas abordados, sendo o gênero um dos fatores discriminantes mais utilizados na formação desses grupos. Outra questão importante a ser definida na formação dos grupos é o tamanho. Nesta definição, deve-se ponderar para que o mesmo seja pequeno o suficiente para que todos tenham oportunidade de partilhar suas percepções e grande o suficiente para fornecer diversidade de percepções. Em função destes argumentos é recomendável que cada grupo seja constituído de 5 a 10 participantes. (OLIVEIRA; FREITAS, 1998).

Para condução das reuniões, elaborou-se previamente um roteiro de questões visando obter o exato conteúdo desejado, o que permite a análise mais eficiente visto que elimina diferenças de linguagem, bem como otimiza o tempo com temas focados nos objetivos da pesquisa. O roteiro é composto por oito questões divididas em: introdutórias, transição, chave, resumo e final. (APÊNDICE C).

Para demonstrar a relevância dos assuntos abordados no referencial teórico para análise dos dados coletados, seguir-se-á a matriz metodológica.

### Quadro 11 - Matriz de orientação metodológica

Objetivos	Assuntos Propostos	Principais Fontes de Referência
1. Identificar e analisar os estilos de liderança praticados nos resorts do Brasil, certificados pela Associação Brasileira de Resorts.	Conceitos de liderança Estilos de liderança Modelo Bass e Avolio	Bass, (1990); Hersey e Blanchard (1986); Bennis e Nanus (1988); Kotter (1992); Bennis (1995); Robbins (1996); Bergamini (1994; 2008).
2. Mapear no grupo de gestores quais possuem o estilo de liderança transacional e transformacional pela opinião dos próprios gestores dos departamentos;	Modelo de Bass e Avolio MLQ - Questionário Multifactorial de Liderança	Bass e Avolio (1993); Bass (2003); Freitas (2004; Bigliuzzi (2007); Gonçalves (2008); Brown e Reilly (2008).
3. Mapear o grau de liderança transacional e transformacional pela opinião dos funcionários que respondem diretamente a esses líderes;	Modelo de Bass e Avolio: MLQ - Questionário Multifactorial de Liderança	Bass e Avolio (1993); Bass (2003); Freitas (2004; Bigliuzzi (2007); Gonçalves (2008); Brown e Reilly (2008).
4. Caracterizar os estilos de liderança identificados nos Resorts considerando gênero, região, idade, tempo no cargo e formação dos gestores respondentes.	Temas Contemporâneos em Liderança	Chanlat (2001); Lubit (2002); Grzybovski; Boscarin e Migott (2002); Ouimet (2002); Freitas (2004); Ulrich e Ulrich (2011).
5. Comparar os estilos de liderança pela opinião dos líderes e liderados.	Conceitos de liderança Estilos de liderança Modelo Bass e Avolio	Bass, (1990); Hersey e Blanchard (1986); Bennis e Nanus (1988); Kotter (1992); Bennis (1995); Robbins (1996); Bergamini (1994; 2008).

Fonte: elaborado pela autora.

## **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Os resultados da presente pesquisa foram analisados pelas abordagens quantitativa e qualitativa.

Em primeiro plano, este capítulo apresenta e analisa os resultados da pesquisa survey. Em seguida, serão apresentados os resultados auferidos na pesquisa qualitativa, por meio da técnica aplicada do focus group (grupo focal). Por fim, será apresentada uma comparação entre as duas abordagens.

### **4.1 Pesquisa quantitativa**

Nesta pesquisa quantitativa optou-se por preservar a ordem do questionário sócio demográfico para caracterização da amostra. Em seguida, procurou-se analisar e explicar os resultados obtidos através do tratamento dos dados estatísticos, de acordo com cada técnica aplicada e objetivos da pesquisa.

#### **4.1.1 Caracterização da amostra**

A amostra desta pesquisa é constituída de 169 profissionais que trabalham nos resorts do Brasil e que ocupam cargos de diferentes níveis hierárquicos. Este número de respondentes está aquém dos 225 considerados suficientes, embora tenha possibilitado a realização da análise quantitativa do mesmo modo.

Na tabela 2 - Nível hierárquico dos respondentes, é possível observar a composição geral dos respondentes, bem como sua distribuição nos diversos níveis hierárquicos dos Resorts.

Para apresentar os resultados referentes a este aspecto, os cargos foram agrupados da seguinte forma: Cargos de Liderança - proprietário sócio, diretoria, gerência e supervisão / coordenação. Cargos dos liderados - operacional / administrativo.

**Tabela 2 – Nível hierárquico dos respondentes**

Nível Hierárquico	Frequência	Porcentagem
Proprietário Sócio	1	0,6%
Diretoria	3	1,8%
Gerência	23	13,6%
Supervisão / Coordenação	41	24,3%
Operacional / Administrativo	101	59,7%
Total	169	100%

**Fonte: dados da pesquisa.**

Agrupando-se os quatro níveis hierárquicos que correspondem a cargos de liderança, verifica-se um número total de 68 respondentes (40,3%) líderes e 101 respondentes (59,7%) liderados. Esses dados demonstram um equilíbrio considerável entre as duas categorias de respondentes, o que possibilita uma melhor análise dos dados da presente pesquisa.

Quanto aos dados demográficos, a primeira questão investigada foi o gênero dos respondentes.

**Tabela 3 - Gênero dos respondentes**

Gênero	Frequência	Porcentagem
Masculino	62	36,7%
Feminino	107	63,3%
Total	169	100%

**Fonte: dados da pesquisa.**

A grande maioria dos respondentes é do sexo feminino (63,3%). Esse dado pode demonstrar como o gênero feminino é bem aceito pelo segmento hoteleiro, que contempla muitas mulheres principalmente em cargos operacionais e de média liderança, mas ainda em baixa proporção nos cargos de diretoria e alta liderança nos resorts. Atualmente, a maioria dos Gerentes e Diretores Gerais de Resorts no Brasil é homens. Esse número difere quando se trata de hotéis do tipo Business, onde a mulher já se equipara ao homem nos altos cargos gerenciais.

Em seguida, apresentar-se-á a faixa etária dos respondentes, demonstrada na tabela 4.

**Tabela 4 - Faixa etária dos respondentes**

Faixa Etária	Frequência	Porcentagem
Menos de 20 anos	6	3,6%
20 a 30 anos	73	43,2%
31 a 40 anos	52	30,8%
41 a 50 anos	34	20%
51 a 60 anos	4	2,4%
Total	169	100%

**Fonte: dados da pesquisa.**

A maior parte dos respondentes pesquisados (43,2%) tem entre 20 e 30 anos. A segunda faixa etária mais incidente é a de 31 a 40 anos, com 30,8%. Agrupando-se os dois intervalos de faixa etária mais representativos, que compreendem as idades entre 20 e 40 anos, os resultados apontam 125 respondentes (74%). Esses resultados demonstram que os profissionais que trabalham neste segmento são predominantemente jovens adultos, que segundo Vieira e Rava (2010) compreendem as pessoas com esta faixa etária.

A pesquisa revelou uma grande variedade de cidades de nascimento dos participantes. Para melhor apresentar os resultados, agrupou-se as cidades de acordo com cada Estado. Sendo assim, a Tabela 5 apresenta o Estado de nascimento dos respondentes.

**Tabela 5: Estado de nascimento dos respondentes**

Estado	Frequência	Porcentagem
São Paulo	127	75,14%
Rio de Janeiro	6	3,57%
Espírito Santo	1	0,59%
Minas Gerais	2	1,18%
Ceará	1	0,59%
Alagoas	2	1,18%
Bahia	8	4,73%
Pernambuco	5	2,98%
Piauí	2	1,18%
Paraíba	2	1,18%
Rio Grande do Norte	1	0,59%
Paraná	8	4,73%
Santa Catarina	1	0,59%
Rio Grande do Sul	1	0,59%
Outro País	2	1,18%
Total	169	100%

**Fonte: dados da pesquisa.**

Em relação à origem dos respondentes, a pesquisa revelou uma variedade de Estados pertencentes as regiões Norte, Nordeste, Sul e Sudeste, sendo que a grande maioria nasceu na região Sudeste (80,5%) com maior concentração no Estado de São Paulo (75,14%). Esse resultado pode ser justificado pelo fato de que o número de respondentes da região Sudeste também foi superior as demais regiões, conforme mostra a Tabela 5. Esse dado também pode vir a confirmar o fato de que a maioria dos líderes de resorts em todo Brasil são originais de São Paulo, por ser a principal cidade do país formadora de mão de obra qualificada.

A Tabela 6 apresenta o nível de escolaridade dos respondentes.

**Tabela 6 - Escolaridade dos respondentes**

Escolaridade	Frequência	Porcentagem
Analfabeto / Primário incompleto	2	1,2%
Primário completo / Ginásial incompleto	12	7,1%
Ginásial completo / Colegial incompleto	10	5,9%
Colegial completo / Superior incompleto	62	36,7%
Superior completo	55	32,5%
Pós Graduação completa	28	16,6%
Total	169	100%

**Fonte: dados da pesquisa.**

A pesquisa mostra que a maioria dos respondentes (49,10%) possui formação superior completa, embora o número de profissionais com formação colegial completo ou superior incompleto por si só contemple 36,7%. A Tabela demonstra ainda que 2 respondentes (1,2%) são analfabetos ou possuem primário incompleto, 12 respondentes (7,1%) possuem o primário completo ou ginásial incompleto e 10 respondentes (5,9%) possuem ginásial completo ou colegial incompleto. Em contrapartida, 16,6% dos respondentes possuem pós graduação completa.

Esses dados podem refletir o alto nível de exigência cultural e de formação que os profissionais do segmento hoteleiro devem ter para atender os diversos tipos de hóspedes em seus empreendimentos. Um dos critérios utilizados na seleção geral de um resort é a formação mínima do primário completo, para os cargos de limpeza e cozinha. Conforme o nível hierárquico aumenta, a exigência pode chegar a pós graduação completa para cargos de gerência. Outra questão fundamental é que além da formação acadêmica, o conhecimento de outros idiomas é extremamente importante para os principais cargos dentro de um resort.

Em seguida questionou-se aos respondentes com formação superior completa qual curso fizeram. A Tabela 7 apresenta os resultados.

**Tabela 7 - Curso superior dos respondentes**

Curso Superior	Frequência	Porcentagem
Turismo	13	26,00%
Hotelaria	10	20,00%
Administração	1	2,0%
Administração Hoteleira	3	6,0%
Marketing	1	2,0%
Ciências Econômicas	2	4,0%
Ciências Contábeis	4	8,0%
Educação Física	3	6,0%
Gestão de Qualidade	1	2,0%
Gestão Financeira	3	6,0%
Gestão de Recursos Humanos	1	2,0%
Jornalismo	1	2,0%
Letras	1	2,0%
Pedagogia	1	2,0%
Psicologia	1	2,0%
Tecnologia em Processos Gerenciais	2	4,0%
Gestão de Gerenciamento Alimentício	1	2,0%
Fonoaudiologia	1	2,0%
Valor ausente	33	
Total	50	100%

**Fonte: dados da pesquisa.**

A pesquisa revelou uma variedade de 18 cursos superiores, sendo que alguns deles sem ligação direta ou indireta com o segmento, tais como: letras, pedagogia e fonoaudiologia. Os cursos superiores de maior concentração foram Turismo com 26,00%, seguido de Hotelaria com 20,00%. Agrupando-se os três cursos que são mais relacionados ao segmento da Hotelaria, Turismo, Hotelaria e Administração Hoteleira, observa-se um total de 26 respondentes o que representa 52% da amostra. Esses resultados demonstram que a maior parte dos respondentes fizeram cursos superiores relacionados diretamente ao segmento estudado na presente pesquisa. O valor ausente (33) refere-se aos profissionais que não responderam essa questão. Esse resultado pode ser considerado positivo, visto que ainda é

pequeno o número de cursos superiores voltados para o Turismo e Hotelaria, principalmente fora dos grandes centros urbanos.

A Tabela 8 demonstra o número de respondentes por resort pesquisado e a região em que está localizado.

**Tabela 8 - Resort e região dos respondentes**

Resort	Região	Frequência	Porcentagem
Bourbon Atibaia	Sudeste	20	11,83%
Paradise Resort	Sudeste	89	52,67%
Royal Palm Plaza	Sudeste	4	2,36%
Casa Grande Hotel Resort	Sudeste	17	10,06%
Hotel Senac Campos do Jordão	Sudeste	2	1,18%
Hotel Senac Águas de São Pedro	Sudeste	2	1,18%
Bourbon Foz do Iguaçu	Sul	6	3,56%
Hotel Costão do Santinho	Sul	2	1,18%
Rio Quente Resorts	Centro Oeste	2	1,18%
Hotel Transamérica de Comandatuba	Nordeste	12	7,11%
Jatiuca Resort	Nordeste	7	4,15%
Beach Park Acqua Resorts	Nordeste	2	1,18%
Beach Park Suites Resorts	Nordeste	2	1,18%
Club Med Trancoso	Nordeste	2	1,18%
Total		169	100%

**Fonte: dados da pesquisa.**

A Tabela 8 demonstra que dos 44 resorts certificados pela Resorts Brasil, 14 participaram da pesquisa, sendo 6 resorts da região Sudeste, 2 resorts da região Sul, 1 resort da região Centro Oeste e 5 resorts da região Nordeste. A maior concentração foi na região Sudeste com um total de 134 respondentes (79,28%). Já a região Sul teve 8 respondentes (4,74%). A região Nordeste teve um total de 25 respondentes (14,8%). A menor concentração foi na região Centro Oeste com 2 respondentes (1,18%). A aparente desigualdade na distribuição dos respondentes por região pode ser justificada pela localização dos resorts certificados e objeto da presente pesquisa, conforme demonstra a tabela 9.

**Tabela 9 - Localização: resorts associados X resorts participantes**

Região	Resort Associado	Resort Respondente	Porcentagem Respondente
Norte	0	0	0%
Nordeste	27	5	18,51%
Centro Oeste	1	1	100%
Sudeste	13	6	46,15%
Sul	3	2	66,66%
Total	44	14	-

**Fonte: dados da pesquisa.**

A Tabela 9 demonstra que a região com o menor número de respondentes da pesquisa em comparação a amostra foi o Nordeste com 18,51%. A região Centro Oeste, embora tenha um número pequeno de respondentes, conforme demonstra a Tabela 8, obteve 100% de participação. A região Sul com 66,66% também teve uma boa participação onde 2 dos 3 resorts certificados responderam a pesquisa. Por fim a região Sudeste, que obteve o maior número de respondentes, conforme apresenta a Tabela 8, em comparação ao número de resorts associados, ela obteve a participação de 46,15%. Desta forma é possível compreender a justificativa da distribuição diferenciada dos respondentes e resorts participantes da pesquisa.

Para informar o tempo no cargo atual, os respondentes tiveram um campo aberto no questionário. De acordo com a variedade de resultados obtidos nessa questão, optou-se por agrupar as respostas em intervalos para apresentação dos dados, conforme demonstra a Tabela 10.

**Tabela 10 - Tempo no cargo atual dos respondentes**

Tempo no cargo	Frequência	Porcentagem
Até 1 ano	78	46,15%
De 1 a 3 anos	46	27,22%
De 3 a 5 anos	27	15,98%
Mais de 5 anos	18	10,65%
Total	169	100%

**Fonte: dados da pesquisa.**

Faz-se necessário o entendimento dos meses que abrangem cada intervalo:

Até 1 ano - de 0 a 12 meses

De 1 a 3 anos - de 13 meses a 36 meses

De 3 anos a 5 anos - de 37 meses a 60 meses

Mais de 5 anos - de 61 meses para cima

A Tabela 10 demonstra que a maioria dos respondentes (46,15%) possui até 1 ano de trabalho no cargo atual. Em contrapartida, 18 respondentes (10,65%) permanecem no cargo atual há mais de 5 anos. Nos intervalos intermediários, 46 respondentes (27,22%) possuem de 1 a 3 anos no cargo atual e 27 respondentes (15,98%), de 3 a 5 anos.

Para informar o tempo total na empresa, utilizou-se o mesmo agrupamento das respostas em intervalos, bem como os critérios de apresentação, conforme mostra a Tabela 11.

**Tabela 11 - Tempo total na empresa dos respondentes**

Tempo Total	Frequência	Porcentagem
Até 1 ano	45	26,63%
De 1 a 3 anos	29	17,16%
De 3 a 5 anos	44	26,03%
Mais de 5 anos	51	30,18%
Total	169	100%

**Fonte: dados da pesquisa.**

Ao analisar os resultados da Tabela 11 é possível observar certo equilíbrio entre os intervalos de tempo dos resultados. Foram 45 respondentes (26,63%) com tempo total na empresa de até 1 ano. Esse dado pode demonstrar um possível alto nível de rotatividade no segmento, embora a maior concentração de respondentes (30,18%) encontra-se no intervalo de mais de 5 anos de casa. Foram 29 respondentes (17,16%) com tempo total na empresa de 1 a 3 anos e 44 respondentes (26,03%) com tempo total na empresa de 3 a 5 anos. Comparando os dois resultados de tempo de cargo e de tempo total na empresa é possível observar certa similaridade no fato de que o maior índice no tempo de cargo é de até um ano, o que corresponde ao segundo maior índice do tempo total da empresa. Isso pode inferir a alta rotatividade do segmento, que se pode dar ao fato de que os resorts costumam trabalhar com baixo salários, comparados aos outros mercados, bem como com uma exaustiva carga horária de finais de semana e feriados. Esses são alguns dos fatores que podem ser considerados causas desse resultado e que podem justificar a alta rotatividade do segmento.

Para identificar os setores dentro do resort onde os respondentes trabalham,

estabeleceram-se os dez principais departamentos, sendo que alguns foram agrupados para melhor apresentação dos resultados, conforme mostra a Tabela 12.

**Tabela 12 - Departamento onde os respondentes trabalham**

Departamento	Frequência	Porcentagem
Recursos Humanos	12	7,1%
Alimentos & Bebidas	8	4,7%
Recepção / Guest Service	38	22,5%
Controladoria / Administrativo	24	14,2%
Governança	40	23,7%
Eventos	9	5,3%
Reservas / Vendas	16	9,5%
Recreação / Esportes e Lazer	8	4,7%
Manutenção	14	8,3%
Total	169	100%

**Fonte: dados da pesquisa.**

A Pesquisa revelou que os dois departamentos que mais tiveram respondentes foram a Governança com 23,7% seguido da Recepção com 22,5%. Essa participação mais representativa é proporcional a quantidade média de funcionários nesses departamentos, que juntos fazem parte do Setor de Hospedagem do Hotel, contemplando a maior parte dos funcionários de um resort. De acordo com Ismail (2004), o setor de hospedagem é uma área operacional hoteleira, cujo tamanho e área de atuação podem variar de um hotel para o outro, dependendo do porte e do tipo do produto hoteleiro.

A Tabela 12 mostra ainda que 12 respondentes (7,1%) são do departamento de Recursos Humanos, 8 respondentes (4,7%) do departamento de Alimentos & Bebidas, 24 respondentes (14,2%) são do departamento de Controladoria / Administrativo, 9 respondentes (5,3%) são do departamento de Eventos, 16 respondentes (9,5%) são do departamento de Reservas / Vendas, 8 respondentes (4,7%) do departamento de Recreação / Esportes e Lazer e por fim 14 respondentes (8,3%) são do departamento de Manutenção.

Vale ressaltar que esse agrupamento de departamentos pode modificar de acordo com o resort. Em alguns empreendimentos o departamento de Reservas pertence ao setor de hospedagem, em outros pode pertencer ao Setor de Vendas.

Já o departamento de eventos pode ser considerado como um setor único ou pertencer ao setor de Alimentos & Bebidas. Os organogramas dos resorts podem ser independentes e não necessariamente seguem um padrão único e fixo. Eles são flexíveis e caracterizados de acordo com o porte e tipo do empreendimento hoteleiro. (ISMAIL, 2004). A escolha por esse agrupamento para a presente pesquisa se deu pelo fato de que os resorts no Brasil tendem a seguir no mínimo essa divisão departamental para o seu funcionamento.

Por fim, a última pergunta do questionário sócio demográfico almejou verificar o número de subordinados que cada respondente possuía. Desta forma foi possível cruzar as informações obtidas com as apresentadas pela Tabela 2, a fim de identificar quantos eram líderes e quantos eram liderados dentro do grupo dos respondentes. Essa informação foi determinante para as próximas análises estatísticas da pesquisa quantitativa, a fim de responder aos objetivos específicos da presente pesquisa. Sendo assim, a Tabela 13 apresenta o número de subordinados de cada respondente.

**Tabela 13 - Número de subordinados dos respondentes**

Número de Subordinados	Frequência	Porcentagem
0 - Nenhum	90	53,3%
Até 5 subordinados	18	10,7%
De 6 a 20 subordinados	25	14,8%
De 21 a 40 subordinados	19	11,2%
De 41 a 60 subordinados	9	5,3%
Acima de 60 subordinados	8	4,7%
Total	169	100%

**Fonte: dados da pesquisa.**

A pesquisa revelou que os dados obtidos na Tabela 2, os quais determinavam como líderes, os respondentes com cargos de Supervisão/Coordenação a Proprietário Sócio e como liderados os respondentes nos cargos Operacionais/Administrativos, divergiram dos dados obtidos na Tabela 13. Isto porque ao analisar o número de subordinados de cada respondente, verificou-se que 90 respondentes afirmaram não possuir nenhum subordinado, o que os classificariam como liderados. Já na Tabela 9, foram 101 respondentes que afirmaram possuir cargos

operacionais/administrativos, o que poderia classificá-los da mesma forma como liderados.

Essa divergência nos números pode ter ocorrido por diversos fatores. Um deles é o fato de que na hotelaria, alguns funcionários possuem cargos operacionais, sem a nomenclatura de liderança, mas são responsáveis por um número determinado de funcionários. Um exemplo disso é o cargo de recepcionista senior, responsável pelo turno em que trabalha, mas não possui o cargo de coordenador ou supervisor. Devido a esse fato, fez-se necessário definir qual critério seria escolhido para determinar o número de líderes e de liderados respondentes da pesquisa.

Sendo assim, optou-se pelo critério de número de subordinados, ou seja, são 79 respondentes líderes e 90 respondentes liderados. Essa escolha se deu pelo fato de que o exercício da liderança não é feito necessariamente pelo profissional que possui um cargo de liderança, mas sim pela influência que exerce sobre o grupo. (COVEY, 2002).

Deste modo, a Tabela 13 demonstra que 90 respondentes (53,3%) não possuem subordinados, ou seja, são classificados como liderados. No grupo classificado como líderes, 18 respondentes (10,7%) possuem até 5 subordinados, 25 respondentes (14,8%) possuem de 6 a 20 subordinados, 19 respondentes (11,2%) possuem de 21 a 40 subordinados, 9 respondentes (5,3%) possuem de 41 a 60 subordinados e 8 respondentes (4,7%) possuem acima de 60 subordinados.

#### **4.1.2 Tratamento dos dados**

A seguir serão apresentados os resultados obtidos por meio das análises obtidas com as respostas ao questionário multifatorial de liderança - MLQ. Inicialmente serão expostos os resultados alcançados com a análise de frequência. Em seguida serão expostos os resultados obtidos com a análise fatorial confirmatória.

#### 4.1.2.1 Análise de frequência

A apresentação dos resultados obtidos com a análise de frequência será feita de acordo com o agrupamento dos atributos da Liderança Transacional, Transformacional, Não Transacional e dos Fatores de Resultados utilizado nos estudos de Almeida (2004), Dutra (2006) e Bigliuzzi (2007) demonstrado no Anexo B. Para isso, elaborou-se um quadro para cada atributo, onde constam os dados de frequência e percentagem de cada questão correspondente a ele.

A opinião dos respondentes, diante desses atributos, foi expressa de acordo com a escala do tipo *likert*, contida no MLQ, onde 0 = de algum, 1 = de vez em quando, 2 = algumas vezes, 3 = relativamente frequente e 4 = frequentemente, se não sempre.

Os resultados e análises em relação às frequências foram agrupados e serão apresentados da seguinte forma: 1 (De vez em quando) e 2 (Algumas vezes) configuram-se a opção raramente, e as respostas apresentadas nas posições 3 (Relativamente frequente) e 4 (Frequentemente, se não sempre) configuram-se a opção frequentemente.

A **Liderança Transformacional** é caracterizada por quatro atributos: carisma, inspiração motivacional, estimulação intelectual e consideração individual.

**Atributo Carisma** - o primeiro e principal atributo analisado no MLQ relacionado ao estilo de liderança transformacional é o carisma. O carisma é a capacidade de despertar confiança, orgulho e respeito dos seus seguidores. Ele pode se classificar em atribuído, quando provoca efeitos nas pessoas, ou de comportamento, quando evidencia as atitudes do líder. (BASS, 2008).

No MLQ, o carisma é mensurado pelas questões 10, 18, 21, 25, 6, 14, 23 e 34, cujas frequências são apresentadas a seguir.

O valor ausente presente nos quadros refere-se ao número de participantes que não responderam as questões correspondentes.

**Tabela 14 - Frequência atributo carisma**

Questões	Categorias de Resposta					
	De modo algum	De vez em quando	Algumas vezes	Relativamente Frequente	Frequentemente se não sempre	Valor ausente
10	15 (8,9%)	13 (7,7%)	42 (24,9%)	57 (33,7%)	36 (21,3%)	6 (3,6%)
18	11 (6,5%)	12 (7,1%)	37 (21,9%)	53 (31,4%)	50 (29,6%)	6 (3,6%)
21	7 (4,1%)	12 (7,1%)	22 (13%)	57 (33,7%)	63 (37,3%)	8 (4,7%)
25	8 (4,7%)	13 (7,7%)	27 (16%)	72 (42,6%)	40 (23,7%)	9 (5,3%)
6	30 (17,8%)	40 (23,7%)	41 (24,3%)	30 (17,8%)	23 (13,6%)	5 (3%)
14	6 (3,6%)	10 (5,9%)	23 (13,6%)	50 (29,6%)	74 (43,8%)	6 (3,6%)
23	6 (3,6%)	7 (4,1%)	28 (16,6%)	51 (30,2%)	68 (40,2%)	9 (5,3%)
34	12 (7,1%)	19 (11,2%)	35 (20,7%)	56 (33,1%)	36 (21,3%)	11 (6,5)
<b>Total Geral / Média</b>	95 (56,3%)	126 (74,5%)	255 (151%)	426 (252,1%)	390 (230,8%)	60 (35,6%)
	11,8 (7%)	15,7 (9,3%)	31,8 (18,8%)	53,2 (31,5%)	48,7 (28,8%)	7,5 (4,4%)

**Fonte: dados da pesquisa.**

Conforme apresenta a Tabela 14, 60,3% dos respondentes afirmaram que frequentemente a liderança é considerada carismática. Ao passo que apenas 28,1% dos respondentes afirmaram que raramente observam tal atributo na liderança. O valor ausente (4,4%) corresponde a percentagem de pessoas que não responderam as questões correspondentes.

Segundo Bennis e Nanus (1988) o carisma é um mito que se associa à liderança. Alguns líderes são carismáticos, mas a maior parte não possui essa característica. O carisma surge a partir da aplicação de uma liderança efetiva e não o inverso. Já para Robbins (2002), os líderes transformacionais também são carismáticos, capazes de inspirar seus seguidores à transcendência de seus próprios interesses para o bem da organização e de promover efeitos profundos sobre as pessoas com quem trabalha. Os seguidores dos líderes carismáticos são motivados a aplicar esforços adicionais ao trabalho e, pelo fato de respeitarem e gostarem de seu líder, expressam níveis maiores de satisfação.

Seguindo essa ideia, o fato de o resultado da presente pesquisa demonstrar que a maioria dos líderes dos resorts entrevistados é carismática, é um fator positivo para o exercício da liderança no segmento.

O **atributo Inspiração Motivacional** - um líder que possui o atributo inspiração motivacional comporta-se de um modo que motiva seus funcionários, promovendo o espírito de equipe, entusiasmo e confiança na concretização dos objetivos. (BASS, 2008).

No MLQ, a inspiração motivacional é mensurada pelas questões 9, 13, 26 e 36, cujas frequências são apresentadas a seguir.

**Tabela 15 - Frequência atributo inspiração motivacional**

Questões	Categorias de Resposta					Valor ausente
	De modo algum	De vez em quando	Algumas vezes	Relativamente Frequente	Frequentemente se não sempre	
9	12 (7,1%)	12 (7,1%)	26 (15,4%)	53 (31,4%)	60 (35,5%)	6 (3,6%)
13	8 (4,7%)	12 (7,1%)	18 (10,7%)	54 (32%)	71 (42%)	6 (3,6%)
26	9 (5,3%)	13 (7,7%)	25 (14,8%)	52 (30,8%)	60 (35,5%)	10 (5,9%)
36	9 (5,3%)	6 (3,6%)	19 (11,2%)	63 (37,3%)	61 (36,1%)	11 (6,5%)
<b>Total Geral / Média</b>	38 (22,4%) 9,5 (5,6%)	43 (25,5%) 10,75 (6,3%)	88 (52,1%) 22 (13%)	222 (131,5%) 55,5 (32,8%)	252 (149,1%) 63 (37,3%)	33 (19,6%) 8,2 (4,9%)

**Fonte: dados da pesquisa.**

Conforme apresenta a Tabela 15, 70,1 % dos respondentes demonstraram que frequentemente a liderança apresenta o atributo Inspiração Motivacional. Ao passo que apenas 19,3% dos respondentes demonstraram que raramente a liderança apresenta esse atributo. O valor ausente (4,9%) corresponde a percentagem de pessoas que não responderam as questões correspondentes. Ao analisar esses resultados é possível concluir que a maioria dos líderes desperta a motivação em seus liderados, o que contribui no alcance dos objetivos.

Segundo Bass (2008), o atributo da Inspiração Motivacional compreende a visão do líder e a comunicação dessa visão para os seus seguidores, por meio de ações motivacionais, que geram altas expectativas, corrigem comportamentos e atitudes, visando somar esforços. Clark, Hartline e Jones (2008) afirmam que os valores aplicados pela liderança transformacional são importantes para despertar a

motivação e satisfação nos funcionários do setor hoteleiro. Sendo assim, esse resultado apresenta-se de forma positiva no exercício da liderança nos resorts, já que essas ações motivacionais são ingredientes importantes para incentivar os profissionais da hotelaria e comprovam o estilo ideal para o segmento também proposto por Brownell (2010).

**O atributo Estimulação Intelectual** - a estimulação intelectual consiste na capacidade do líder em estimular nos seus funcionários a criatividade para o desenvolvimento de novas ideias e cenários, bem como a pensar em novas abordagens para problemas já conhecidos. (BASS, 2008).

No MLQ, a estimulação intelectual é mensurada pelas questões 2, 8, 30 e 32, cujas frequências são apresentadas a seguir.

**Tabela 16 - Frequência e percentagem do atributo estimulação intelectual**

Questões	Categorias de Resposta					Valor ausente
	De modo algum	De vez em quando	Algumas vezes	Relativamente Frequente	Frequentemente se não sempre	
2	8 (4,7%)	19 (11,2%)	34 (20,1%)	57 (33,7%)	48 (28,4%)	3 (1,8%)
8	5 (3%)	16 (9,5%)	39 (23,1%)	53 (31,4%)	50 (29,6%)	6 (3,6%)
30	8 (4,7%)	8 (4,7%)	32 (18,9%)	67 (39,6%)	44 (26%)	10 (5,9%)
32	8 (4,7%)	9 (5,3%)	32 (18,9%)	64 (37,9%)	46 (27,2%)	10 (5,9%)
<b>Total Geral /</b>	29 (17,1%)	52 (30,7%)	137 (81%)	241 (142,6%)	188 (111,2%)	29 (17,2%)
<b>Média</b>	7,2 (4,3%)	13 (7,7%)	34,2 (20,2%)	60,2 (35,6%)	47 (27,8%)	7,2 (4,3%)

**Fonte: dados da pesquisa.**

Conforme apresenta a Tabela 16, 63,4% dos respondentes demonstraram que frequentemente a liderança apresenta o atributo da Estimulação Intelectual, ou seja, a maioria dos respondentes. Ao passo que apenas 27,9% dos respondentes afirmaram que raramente a liderança promove essa ação. O valor ausente 4,3% corresponde à percentagem de pessoas que não responderam as questões correspondentes.

O atributo da Estimulação Intelectual corresponde a proposição de desafios constantes aos seguidores, estimulando sua criatividade para o desenvolvimento de novas ideias e cenários. (BASS; AVOLIO, 2004). Essa dimensão incentiva a aprendizagem dos seguidores, fator este primordial na hotelaria brasileira, que é um

segmento que lida todos os dias com situações inesperadas e diferentes culturas.

**Atributo Consideração Individual** - A consideração individual se estabelece a partir do direcionamento de atenção personalizada a cada seguidor, fazendo com que ele sinta-se único e com suas necessidades valorizadas. Isso proporciona um ambiente favorável ao crescimento profissional. (BASS, 2008).

No MLQ, a consideração individual é mensurada pelas questões 15, 19, 29 e 31, cujas frequências são apresentadas a seguir.

**Tabela 17 - Frequência e percentagem do atributo consideração individual**

Questões	Categorias de Resposta					
	De modo algum	De vez em quando	Algumas vezes	Relativamente Frequente	Frequentemente se não sempre	Valor ausente
15	15 (8,9%)	19 (11,2%)	43 (25,4%)	51 (30,2%)	35 (20,7%)	6 (3,6%)
19	13 (7,7%)	11 (6,5%)	15 (8,9%)	40 (23,7%)	82 (48,5%)	8 (4,7%)
29	7 (4,1%)	8 (4,7%)	28 (16,6%)	41 (24,3%)	75 (44,4%)	10 (5,9%)
31	9 (5,3%)	12 (7,1%)	27 (16%)	56 (33,1%)	55 (32,5%)	10 (5,9%)
<b>Total Geral / Média</b>	44 (26%)	50 (29,5%)	113 (66,9%)	188 (111,3%)	247 (146,1%)	34 (20,1%)
	11 (6,5%)	12,5% (7,4%)	28,2 (16,7%)	47 (27,8%)	61,7 (36,5%)	8,5 (5%)

Fonte: dados da pesquisa.

Conforme apresenta a Tabela 17, a maioria dos respondentes (64,3%) afirmou que frequentemente a liderança demonstra apresentar o atributo da Consideração Individual. Ao passo que apenas 24,1% dos respondentes afirmaram que raramente a liderança demonstra tal atributo. O valor ausente (5%) corresponde a percentagem de pessoas que não responderam as questões correspondentes.

Tratar seus liderados de forma personalizada, por consequência, leva os funcionários a fazer o mesmo com os hóspedes em um resort, fato indispensável para um excelente atendimento. Bass (2008) afirma que esse atributo presente em um líder faz com que seus seguidores se sintam únicos. Essa dimensão permeia todas as outras e faz com que o líder atue como *coach* ou mentor.

Embora os resultados dos atributos da dimensão transformacional apresentem-se de forma positiva para o exercício da liderança no segmento, isso pode não ser suficiente para reter os funcionários e diminuir o alto índice de rotatividade presente nos resorts do Brasil, conforme mencionado no item 4.1.1

Caracterização da amostra.

**Liderança Transacional:** a liderança transacional é caracterizada por três atributos: tamanho da recompensa, gerenciamento por exceção (ativo) e gerenciamento por exceção (passivo).

**Atributo Tamanho da Recompensa** - o líder transacional oferece recompensas em troca do alcance dos objetivos propostos. O objetivo dessa recompensa é promover a melhoria no desenvolvimento individual e do grupo. (BASS, 2008).

No MLQ, o tamanho da recompensa é mensurado pelas questões 1, 11, 16 e 35, cujas frequências são apresentadas a seguir.

**Tabela 18 - Frequência e percentagem do atributo tamanho da recompensa**

Questões	Categorias de Resposta					
	De modo algum	De vez em quando	Algumas vezes	Relativamente Frequente	Frequentemente se não sempre	Valor ausente
1	31 (18,3%)	21 (12,4%)	37 (21,9%)	46 (27,2%)	33 (19,5%)	1 (0,6%)
11	20 (11,8%)	23 (13,6%)	45 (26,6%)	47 (27,8%)	28 (16,6%)	6 (3,6%)
16	27 (16%)	12 (7,1%)	32 (18,9%)	53 (31,4%)	39 (23,1%)	6 (3,6%)
35	8 (4,7%)	8 (4,7%)	18 (10,7%)	37 (21,9%)	87 (51,5%)	11 (6,5%)
<b>Total Geral /</b>	86 (50,8%)	64 (37,8%)	132 (78,1%)	183 (108,3%)	187 (110,7%)	24 (14,3%)
<b>Média</b>	21,5 (12,7%)	16 (9,4%)	33 (19,5%)	45,7 (27,1%)	46,7 (27,7%)	6 (3,6%)

**Fonte: dados da pesquisa.**

Conforme apresenta a Tabela 18, 54,8% dos respondentes afirmaram que frequentemente a liderança demonstra o atributo tamanho da recompensa. Ao passo que apenas 28,9% dos respondentes afirmaram que raramente a liderança demonstra esse atributo. O valor ausente (3,6%) corresponde a percentagem de pessoas que não responderam as questões correspondentes.

Nessa abordagem, o líder utiliza recompensas efêmeras, quando os seguidores atingem os objetivos planejados. Deste modo, o líder oferece reforços positivos para que a equipe alcance os objetivos propostos. (BASS; AVOLIO, 2004).

**Atributo Gerenciamento por Exceção** - No gerenciamento por exceção o líder age quando existe não conformidade entre as atividades que são executadas e o que foi planejado. Isso implica um monitoramento rígido dos erros e falhas, bem

como uma ação corretiva imediata após o ocorrido. O gerenciamento pela exceção pode ocorrer de maneira ativa, quando o líder procura pelos desvios das regras e dos padrões estabelecidos, ou passiva, quando o líder intervém apenas quando os erros acontecem espontaneamente. (BASS, 2008).

No MLQ, o gerenciamento por exceção ativo é mensurado pelas questões 4, 22, 24 e 27. Já o gerenciamento por exceção passivo é mensurado pelas questões 3, 12, 17 e 20. As frequências de ambos são apresentadas a seguir.

**Tabela 19 - Frequência e percentagem do atributo gerenciamento por exceção**

Questões	Categorias de Resposta					Valor ausente
	De modo algum	De vez em quando	Algumas vezes	Relativamente Frequente	Frequentemente se não sempre	
4	15 (8,9%)	22 (13%)	34 (20,1%)	42 (24,9%)	51 (30,2%)	5 (3%)
22	21 (12,4%)	27 (16%)	40 (23,7%)	37 (21,9%)	36 (21,3%)	8 (4,7%)
24	6 (3,6%)	17 (10,1%)	22 (13%)	59 (34,9%)	56 (33,1%)	9 (5,3%)
27	11 (6,5%)	22 (13%)	49 (29%)	45 (26,6%)	32 (18,9%)	10 (5,9%)
3	44 (26%)	37 (21,9%)	42 (24,9%)	27 (16%)	15 (8,9%)	4 (2,4%)
12	113 (66,9%)	18 (10,7%)	15 (8,9%)	6 (3,6%)	11 (6,5%)	6 (3,6%)
17	19 (11,2%)	38 (22,5%)	49 (29%)	43 (25,4%)	14 (8,3%)	6 (3,6%)
20	78 (46,2%)	13 (7,7%)	24 (14,2%)	33 (19,5%)	13 (7,7%)	8 (4,7%)
<b>Total Geral /</b>	307 (181,7%)	194 (114,9%)	275 (162,8%)	292 (172,8%)	228 (134,9%)	56 (33,2%)
<b>Média</b>	38,3 (22,7%)	24,2 (14,4%)	34,3 (20,3%)	36,5 (21,6%)	28,5 (16,9%)	7 (4,1%)

**Fonte: dados da pesquisa.**

Conforme apresenta a Tabela 19, 38,5% dos respondentes afirmaram que frequentemente a liderança foca a atenção em irregularidades, erros, exceções e desvios dos padrões esperados. Ao passo que 34,7% dos respondentes afirmaram que raramente a liderança age dessa forma. O resultado apresentou-se de forma equilibrada, embora a maioria demonstre esse atributo de forma mais frequente. O valor ausente (4,1%) corresponde a percentagem de pessoas que não responderam as questões correspondentes.

O resultado dos atributos da dimensão Transacional pode ser considerado divergente em relação ao índice de alta rotatividade dos hotéis, visto que os baixos salários são apontados como uma das principais causas da não permanência do

funcionário operacional no segmento de resorts. O atributo que melhor demonstra essa questão é o tamanho da recompensa, considerado frequente pela maioria dos respondentes. Pode-se atribuir como uma possível causa para esse resultado, não o salário propriamente dito, mas sim o fato de que se pratica na hotelaria com frequência uma bonificação para as metas atingidas. Nos resorts isso pode ocorrer com mais frequência em determinados setores como: Vendas, Reservas, Hospedagem, Eventos e Controladoria. Esse tipo de "recompensa" pode ser um dos responsáveis pela alta porcentagem dos resultados desse atributo. Sendo assim, o resultado que em um primeiro momento pode parecer contraditório, pode apresentar-se compatível com a realidade praticada pelo mercado.

**Liderança Não Transacional** - a liderança não transacional é caracterizada pelo atributo *Laissez-faire*.

**Atributo *Laissez-faire*** - identifica a atuação do líder como um figurante apenas, que evita envolver-se em assuntos de maior relevância, na resolução de problemas e na tomada de decisões. Normalmente estão ausentes quando necessário. (BASS, 2008).

No MLQ, esse atributo é mensurado pelas questões 5, 7, 28 e 33, cujas frequências são apresentadas a seguir.

**Tabela 20 - Frequência e porcentagem do atributo *laissez-faire***

Questões	Categorias de Resposta					Valor ausente
	De modo algum	De vez em quando	Algumas vezes	Relativamente Frequente	Frequentemente se não sempre	
5	102 (60,4%)	19 (11,2%)	18 (10,7%)	14 (8,3%)	11 (6,5%)	5 (3%)
7	95 (56,2%)	31 (18,3%)	16 (9,5%)	12 (7,1%)	9 (5,3%)	6 (3,6%)
28	94 (55,6%)	19 (11,2%)	21 (12,4%)	17 (10,1%)	8 (4,7%)	10 (5,9%)
33	87 (51,5%)	25 (14,8%)	28 (16,6%)	7 (4,1%)	12 (7,1%)	10 (5,9%)
<b>Total Geral / Média</b>	378 (223,7%) 94,5 (55,9%)	94 (55,5%) 23,5 (13,9%)	83 (49,2%) 20,7 (12,3%)	50 (29,6%) 12,5 (7,4%)	40 (23,6%) 10 (5,9%)	31 (18,4%) 7,7 (4,6%)

**Fonte: dados da pesquisa.**

Conforme apresenta a Tabela 20, apenas 13,3% dos respondentes demonstraram que frequentemente a liderança apresenta o atributo do *laissez-faire*. Ao passo que a maioria (26,2%) dos respondentes afirmou que raramente a

liderança age dessa forma. O valor ausente (4,6%) corresponde a percentagem de pessoas que não responderam as questões correspondentes.

Os líderes do tipo *laissez-faire*, podem não contribuir para o bom desempenho das pessoas e das empresas, conforme afirma Gonçalves (2008). Bass (2008) corrobora com essa ideia quando afirma que esse estilo representa a ausência de liderança na organização. Desta forma, os resultados referentes a esse atributo apresentam-se de forma satisfatória.

**Fatores de Resultados** são compostos por dois atributos: esforço extra por sócios e efetividade individual no grupo/organização; satisfação como líder.

**Atributo Esforço e Efetividade:** o atributo esforço e efetividade refere-se primeiramente ao esforço, que compreende a capacidade de levar o outro a fazer mais do que o esperado e a superar sua própria expectativa, e posteriormente à efetividade, que se refere ao líder que alcança bons resultados e altos níveis de eficácia no desempenho de seu papel. (BASS, 2008).

No MLQ, esse atributo é mensurado pelas questões 37, 38, 39, 40, 42, 43 e 45, cujas frequências são apresentadas a seguir.

**Tabela 21 - Frequência e percentagem do atributo esforço e efetividade**

Questões	Categorias de Resposta					
	De modo algum	De vez em quando	Algumas vezes	Relativamente Frequente	Frequentemente se não sempre	Valor ausente
37	7 (4,1%)	9 (5,3%)	20 (11,8%)	62 (36,7%)	59 (34,9%)	12 (7,1%)
38	12 (7,1%)	7 (4,1%)	33 (19,5%)	55 (32,5%)	49 (29%)	13 (7,7%)
39	11 (6,5%)	12 (7,1%)	43 (25,4%)	54 (32%)	36 (21,3%)	13 (7,7%)
40	13 (7,7%)	12 (7,1%)	23 (13,6%)	58 (34,3%)	50 (29,6%)	13 (7,7%)
42	10 (5,9%)	16 (9,5%)	20 (11,8%)	55 (32,5%)	53 (31,4%)	15 (8,9%)
43	5 (3%)	8 (4,7%)	22 (13%)	57 (33,7%)	62 (36,7%)	15 (8,9%)
45	7 (4,1%)	7 (4,1%)	18 (10,7%)	47 (27,8%)	75 (44,4%)	15 (8,9%)
<b>Total Geral /</b>	65 (38,4%)	71 (41,9%)	179 (105,8%)	388 (229,5%)	384 (227,3%)	96 (56,9%)
<b>Média</b>	9,2 (5,5%)	10,1 (6%)	25,5 (15,1%)	55,4 (32,8%)	54,8 (32,5%)	13,7 (8,1%)

Fonte: dados da pesquisa.

Conforme apresenta a Tabela 21, 65,3% dos respondentes afirmaram que frequentemente a liderança utiliza os atributos Esforço e Efetividade, ou seja, a

grande maioria. Ao passo que apenas 21,1% dos respondentes afirmaram que raramente a liderança utiliza esse atributo no desempenho de suas atividades. O valor ausente (8,1%) corresponde a percentagem de pessoas que não responderam as questões correspondentes.

**Atributo Satisfação como líder** - refere-se à satisfação que o líder obtém em relação ao desempenho de seu papel, bem como a satisfação que ele proporciona às pessoas que trabalham com ele. (BASS, 2008).

No MLQ, esse atributo é mensurado pelas questões 41 e 44, cujas frequências são apresentadas a seguir.

**Tabela 22 - Frequência e percentagem do atributo satisfação como líder**

Questões	Categorias de Resposta					
	De modo algum	De vez em quando	Algumas vezes	Relativamente Frequente	Frequentemente se não sempre	Valor ausente
41	9 (5,3%)	6 (3,6%)	19 (11,2%)	59 (34,9%)	63 (37,3%)	13 (7,7%)
44	13 (7,7%)	10 (5,9%)	27 (16%)	54 (32%)	50 (29,6%)	15 (8,9%)
<b>Total Geral / Média</b>	22 (13%)	16 (9,5%)	46 (27,2%)	113 (66,9%)	113 (66,9%)	28 (16,6%)
	11 (6,5%)	8 (4,7%)	23 (13,6%)	56,5 (33,4%)	56,5 (33,4%)	14 (8,3%)

**Fonte: dados da pesquisa.**

Conforme apresenta a Tabela 22, 66,8% dos respondentes afirmaram que frequentemente a liderança trabalha com os outros de maneira satisfatória, ou seja, a grande maioria demonstra frequentemente o atributo Satisfação como Líder. Ao passo que apenas 18,3% dos respondentes afirmaram que isso ocorre raramente. O valor ausente (8,3%) corresponde a percentagem de pessoas que não responderam as questões correspondentes.

De acordo com a análise de cada uma das questões que mensuram os três estilos de liderança, optou-se por analisar também esses dados de forma compilada, para caracterizar a opinião da amostra pesquisada, de maneira geral, diante das dimensões dos três estilos. Essa análise compilada seguiu o mesmo modelo utilizado em todas as questões: 1 e 2 configuram-se a opção raramente, e as respostas apresentadas nas posições 3 e 4 configuram-se a opção frequentemente.

**Tabela 23 - Distribuição percentual da análise compilada do estilo de liderança**

Estilo de Liderança	De modo Algum	Raramente	Frequentemente	Valor Ausente	TOTAL
Transformacional	5,8%	25,1%	64,5%	4,6%	100%
Transacional	17,7%	31,8%	46,6%	3,9%	100%
Laissez-faire	55,9%	26,2%	13,3%	4,6%	100%

**Fonte: dados da pesquisa.**

A Tabela 23 mostra que 64,5% dos respondentes afirmam que os líderes utilizam frequentemente os atributos da liderança transformacional durante o exercício de suas atividades, ao passo que 25,1% dos respondentes afirmaram que os líderes utilizam raramente esses atributos. Quanto à liderança transacional, 46,6% afirmam que frequentemente os líderes utilizam os atributos relacionados a esse estilo, em contrapartida 31,8% raramente utilizam tais atributos. Por fim, 13,3% dos respondentes afirmam que os líderes utilizam frequentemente os atributos do estilo laissez-faire, ao passo que 26,2% afirmam que raramente utilizam tais atributos.

Ao analisar o resultado dessa comparação é possível inferir que o estilo de liderança predominante praticado nos resorts do Brasil, segundo a análise de frequência feita por meio dos dados coletados na pesquisa quantitativa, é o transformacional. Os dados foram analisados de forma conjunta, ou seja, líderes e liderados, o que se pode deduzir que essa seja uma possível causa para a predominância desse estilo, visto que o líder tende a se classificar como gostaria ou deveria ser e não propriamente pelo o que realmente é. Outra questão interessante nos resultados é o baixo índice do estilo laissez-faire no segmento, o que confirma o fato de que esse estilo de liderança não é o mais adequado para a hotelaria. Apesar do alto nível de exigência de qualificação da mão de obra, a pressão pela excelência e prestação de serviço ao hóspede acaba exigindo uma liderança mais presente nos resorts.

#### **4.1.2.2 Análise fatorial**

O questionário MLQ é um instrumento de pesquisa validado em diversos países e muito utilizado para pesquisas sobre os estilos de liderança. Mesmo tendo

vido utilizado em várias teses e dissertações de diferentes segmentos, optou-se por verificar a validade do questionário, bem como a confirmação de sua estrutura, através da análise fatorial confirmatória com estimativa PLS.

**Tabela 24 - Loadings ou carga fatorial para as variáveis relacionadas aos eixos principais - análise fatorial confirmatória**

Estilo de Liderança	Atributo	Variável	Fatores de Resultados	Liderança Transacional	Liderança Não Transacional	Liderança Transformacional
Transformacional	Carisma	v10	0	0	0	0,75
		v18	0	0	0	0,76
		v21	0	0	0	0,88
		v25	0	0	0	0,72
		v6	0	0	0	0,38
		v14	0	0	0	0,77
		v23	0	0	0	0,85
		v34	0	0	0	0,65
Transformacional	Inspiração Motivacional	v9	0	0	0	0,77
		v13	0	0	0	0,79
		v26	0	0	0	0,85
		v36	0	0	0	0,83
Transformacional	Estimulação Intelectual	v2	0	0	0	0,51
		v8	0	0	0	0,78
		v30	0	0	0	0,81
		v32	0	0	0	0,84
Transformacional	Consideração Individual	v15	0	0	0	0,76
		v19	0	0	0	0,78
		v29	0	0	0	0,75
		v31	0	0	0	0,87
Transacional	Tamanho da Recompensa	v1	0	0,27	0	0
		v11	0	0,65	0	0
		v16	0	0,69	0	0
		v35	0	0,80	0	0
Transacional	Gerenciamento por exceção	v4	0	0,68	0	0
		v22	0	0,77	0	0
		v24	0	0,81	0	0
		v27	0	0,78	0	0
		v3	0	0,41	0	0
		v12	0	0,01	0	0
		v17	0	0,48	0	0
v20	0	0,22	0	0		
Liderança Não Transacional	Laissez Faire	v5	0	0	0,66	0
		v7	0	0	0,90	0
		v28	0	0	0,83	0
		v33	0	0	0,77	0
Fatores de Resultado	Esforço Extra e Efetividade	v39	0,17	0	0	0
		v42	0,51	0	0	0
		v37	0,64	0	0	0
		v40	0,54	0	0	0
		v43	0,50	0	0	0
		v45	0,12	0	0	0
Fatores de Resultado	Satisfação como Líder	v38	0,50	0	0	0
		v41	0,75	0	0	0
		v44	0,62	0	0	0

Fonte: dados da pesquisa.

Os dados da Tabela 24 foram apresentados segundo cada categoria e estilo de liderança para melhor visualização das respectivas cargas fatoriais. A carga fatorial é um coeficiente que diz o quanto uma variável está associada a um eixo. Uma carga fatorial positiva indica uma correlação positiva de uma variável com um eixo, e quanto mais forte o valor da carga, mais aquela variável se identifica com um eixo, assim uma variável com carga fatorial 0.9 é mais fortemente correlacionada com um eixo que outra com carga fatorial 0.3. Quando a carga é negativa, têm uma correlação negativa, ou seja, à medida que aumentam os valores no eixo, a variável diminui.

Sendo assim, a Tabela 24 demonstra que o eixo Liderança Transacional se relaciona muito fortemente com as variáveis (v4, v11, v16, v22, v24, v27, v35) confirmando perfeitamente a expectativa teórica do modelo. Já o eixo Liderança Transformacional se relaciona fortemente com as variáveis (v8, v9, v10, v13, v14, v15, v21, v23, v25, v26, v29, v30, v31, v32, v36), o que também confirma perfeitamente o modelo teórico apresentado.

A Tabela 25 apresenta as medidas de qualidade do modelo.

**Tabela 25 - Medidas de qualidade do modelo**

Estilo	Variância Média Extraída	R <sup>2</sup>	Alfa de Cronbach	Comunalidade
Fatores de Resultados	0,27	0,06	0,96	0,27
Liderança Transacional	0,37	0,75	0,82	0,37
Liderança Não Transacional	0,63	0	0,80	0,63
Liderança Transformacional	0,58	0	0,96	0,58

**Fonte: dados da pesquisa.**

Ao analisar a Tabela 25, observa-se que o eixo Liderança Não Transacional teve maior variância média extraída. As medidas de consistência interna foram boas para todos os eixos, e a *comunalidade* foi menor para Fatores de Resultados e Liderança Transacional.

Com a análise fatorial dos dados obtidos pelo MLQ foi possível confirmar a estrutura do questionário, bem como a validade de seu modelo teórico. Esse fato justifica a popularidade e credibilidade do questionário em pesquisas nos diversos setores, inclusive no meio acadêmico.

### 4.1.3 Estilo de liderança pela visão dos líderes

Para identificar qual o estilo de liderança dos resorts pela visão dos líderes, procedeu-se à comparação das frequências para então se inferir qual estilo de liderança foi o predominante. Os resultados foram apresentados na Tabela 26.

**Tabela 26 - Estilo de liderança pela visão dos líderes**

Estilo	Raramente %	Algumas Vezes %	Frequentemente %	Valores ausentes %
Transformacional	6,5	13,5	73,7	6,1
Transacional	31,4	18,6	44,5	5,2

**Fonte: dados da pesquisa.**

De acordo com a Tabela 26, 73,7% dos líderes entrevistados afirmam utilizar frequentemente os atributos de liderança transformacional. Esse valor demonstra que o estilo de liderança predominante nos resorts do Brasil pela visão dos líderes é o Estilo Transformacional.

Esse resultado apresenta-se de forma positiva, pois corrobora com a afirmação de Brownell (2010) quando diz que o estilo de maior relevância para os líderes que trabalham na indústria da hospitalidade é o transformacional.

A Tabela 27 apresenta a média das variáveis que compõem as dimensões transformacional e transacional para os líderes, descritas através da medida de tendência central média.

**Tabela 27 - Distribuição das médias por variáveis e totais para líderes**

Dimensão	Variável	Média	Média Total
Transformacional	v2	3,07	3,13
	v6	2,06	
	v8	3,10	
	v9	3,21	
	v10	2,84	
	v13	3,45	
	v14	3,30	
	v15	2,96	
	v18	3,09	
	v19	3,45	
	v21	3,31	
	v23	3,30	
	v25	2,90	
	v26	3,34	
	v29	3,43	
	v30	3,13	
	Transacional	v31	
v32		3,21	
v34		2,87	
v36		3,38	
v1		2,10	
v3		1,31	
v4		2,65	
v11		2,53	
v12		0,21	
v16		2,96	
v17		1,77	
v20	1,01		
v22	2,20		
v24	3,09		
v27	2,43		
v35	3,51		

Fonte: dados da pesquisa.

Por meio da análise da Tabela 27, que foi novamente apresentada de acordo com as variáveis de cada estilo de liderança, a média total do estilo transformacional foi de 3,13, ao passo que o estilo transacional obteve uma média total de 2,15. Esse resultado confirma que o estilo transformacional é o mais praticado nos resorts do Brasil, segundo a visão dos líderes.

#### 4.1.4 Estilo de liderança pela visão dos liderados

Para identificar qual o estilo de liderança dos resorts pela visão dos liderados, procedeu-se à comparação das frequências para então se inferir qual estilo de liderança foi o predominante. Os resultados foram apresentados na Tabela 28.

**Tabela 28 - Estilo de liderança pela visão dos liderados**

Estilo	Raramente %	Algumas Vezes %	Frequentemente %	Valores ausentes %
Transformacional	21,468	21,303	54,107	3,122
Transacional	32,877	21,644	42,831	2,648

**Fonte: dados da pesquisa.**

De acordo com a Tabela 28, 54,1% dos liderados entrevistados afirmam que seus líderes utilizam frequentemente os atributos de liderança transformacional. Esse valor demonstra que o estilo de liderança predominante nos resorts do Brasil pela visão dos liderados é o Estilo Transformacional, embora houvesse um equilíbrio maior entre os resultados de ambos os estilos. Se comparar esses dados ao resultado pela visão dos líderes, é possível inferir que os liderados demonstram em menor proporção a predominância do estilo transformacional. Uma das possíveis causas desse resultado é a probabilidade de que os líderes tendem a enxergar em si mais o que desejam ou deveriam ser ou do que realmente são.

A Tabela 29 apresenta a média das variáveis que compõem as dimensões transformacional e transacional para os liderados, descritas através da medida de tendência central média.

**Tabela 29 - Distribuição das médias por variáveis e totais para liderados**

<b>Dimensão</b>	<b>Variável</b>	<b>Média</b>	<b>Média Total</b>
<b>Transformacional</b>	v2	2,39	2,49
	v6	1,67	
	v8	2,50	
	v9	2,52	
	v10	2,26	
	v13	2,67	
	v14	2,88	
	v15	2,00	
	v18	2,42	
	v19	2,67	
	v21	2,69	
	v23	2,83	
	v25	2,65	
	v26	2,50	
	v29	2,74	
	v30	2,55	
	v31	2,51	
	<b>Transacional</b>	v32	
v34		2,25	
v36		2,70	
v1		2,23	
v3		1,82	
v4		2,47	
v11		2,00	
v12		1,06	
v16		1,92	
v17		2,13	
v20	1,57		
v22	2,28		
v24	2,71		
v27	2,38		
v35	2,90		

**Fonte: dados da pesquisa.**

Por meio da análise da Tabela 29, que foi novamente apresentada de acordo com as variáveis de cada estilo de liderança, a média total do estilo Transformacional foi de 2,49, ao passo que o estilo transacional obteve uma média total de 2,12. Esse resultado confirma que o estilo transformacional também é o mais praticado nos resorts do Brasil, segundo a visão dos liderados.

Provavelmente esse resultado pode representar de forma mais intensa o desejo dos liderados em ter uma liderança mais transformacional do que propriamente a realidade do exercício da liderança nos resorts.

#### 4.1.5 Comparação dos estilos de liderança pela visão dos líderes e liderados

Mediante os resultados obtidos dos estilos de liderança praticados nos resorts pela visão dos líderes e liderados, através das análises de frequência, foi possível estabelecer uma comparação de ambas visões, conforme demonstra as Tabelas 30 e 31.

**Tabela 30 - Comparação das visões de líderes e liderados sobre o estilo de liderança transformacional**

Visão	Raramente %	Algumas Vezes %	Frequentemente %	Valores ausentes %
Líderes	6,53	13,57	73,72	6,16
Liderados	21,46	21,30	54,10	3,12

**Fonte: dados da pesquisa.**

A Tabela 30 mostra que 73,72 % dos líderes frequentemente utilizam os atributos da liderança transformacional, transformando esse estilo o predominante em sua visão. Ao passo que 54,10% dos respondentes afirmam que seus líderes frequentemente utilizam os atributos da liderança transformacional, transformando esse estilo o predominante em ambas visões, sendo que em percentual menor pelos liderados.

A Tabela 31 apresenta a comparação das visões sobre o estilo transacional.

**Tabela 31 - Comparação das visões de líderes e liderados sobre o estilo de liderança transacional**

Visão	Raramente %	Algumas Vezes %	Frequentemente %	Valores ausentes %
Líderes	31,46	18,69	44,54	5,29
Liderados	32,87	21,64	42,83	2,64

**Fonte: dados da pesquisa.**

A Tabela 31 mostra que 44,54% dos líderes frequentemente utilizam os atributos da liderança transacional. Ao passo que 42,83% dos respondentes afirmam que seus líderes frequentemente utilizam os atributos da liderança transacional. Esses números, comparados ao resultado dos atributos da liderança transformacional, apresentam-se em menores percentuais.

Mediante a comparação dos resultados, observa-se que o estilo de liderança transformacional foi predominante nas duas visões, sendo que na visão dos líderes apresentou-se 19,6% maior que na visão dos liderados. Essa diferença, embora represente o mesmo estilo de liderança no resultado geral, pode sugerir uma

divergência de visões entre os dois grupos pesquisados, ou seja, o líder não se percebe do mesmo modo que seus liderados o percebem.

Pode-se inferir também, por meio das análises, que o resultado pela visão dos liderados apresenta-se de forma mais equilibrada. Essa pequena variação pode ser representada pelo desejo do liderado em ter uma liderança transformacional ou por interpretar e responder deste modo as perguntas do MLQ. Essas possíveis causas levantadas poderão ser confirmadas ou não na pesquisa qualitativa, por intermédio da técnica do Focus Group com os formadores de opinião do segmento.

#### 4.1.6 Caracterização do estilo de liderança pelo gênero, idade, região, tempo de cargo e formação.

Para caracterizar os estilos de liderança identificados nos resorts considerando o fator gênero, utilizou-se a técnica do Teste t de *student* para variáveis independentes. Optou-se por essa técnica por se tratar de um teste estatístico paramétrico que tem por objetivo a comparação de duas médias. Como é possível comparar os escores médios para os diferentes gêneros com o objetivo de verificar se há diferença de percepção do estilo de liderança, o teste t mostrou-se então mais adequado. O pressuposto básico do teste t é homogeneidade de variâncias, verificado para todas as comparações apresentadas na Tabela 32.

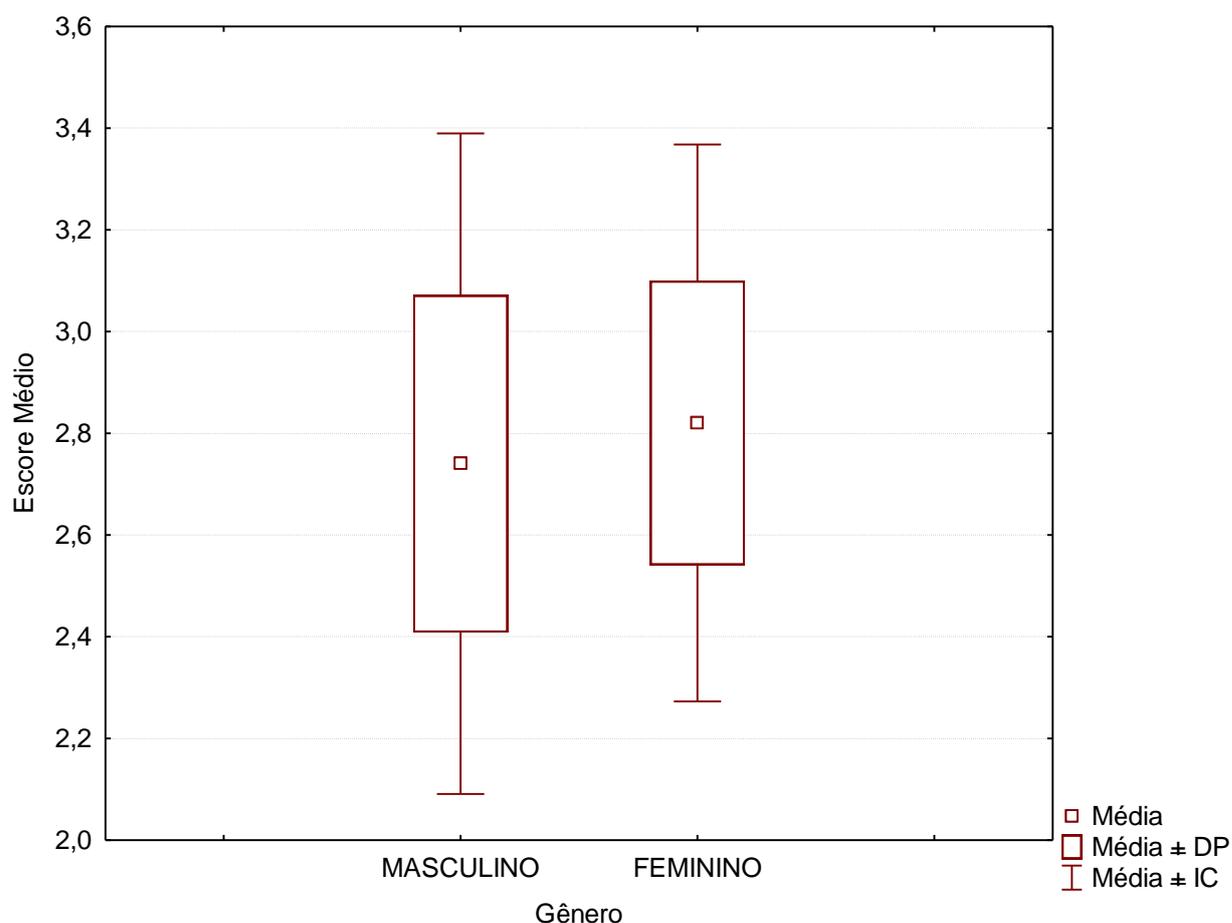
**Tabela 32 - Estilo de liderança pelo gênero**

Fator	Gênero	Média	DP	Estatística		
				t	gl	p
Transformacional	Masculino	2,74	0,33	-0,82	38	0,41
	Feminino	2,82	0,27			
Transacional	Masculino	2,12	0,72	-0,05	22	0,95
	Feminino	2,14	0,67			

Fonte: dados da pesquisa.

A Tabela 32 demonstra que não há diferenças de percepção dos estilos de liderança para gênero. Isso pode ser observado pela distribuição de probabilidade teórica que é simétrica.

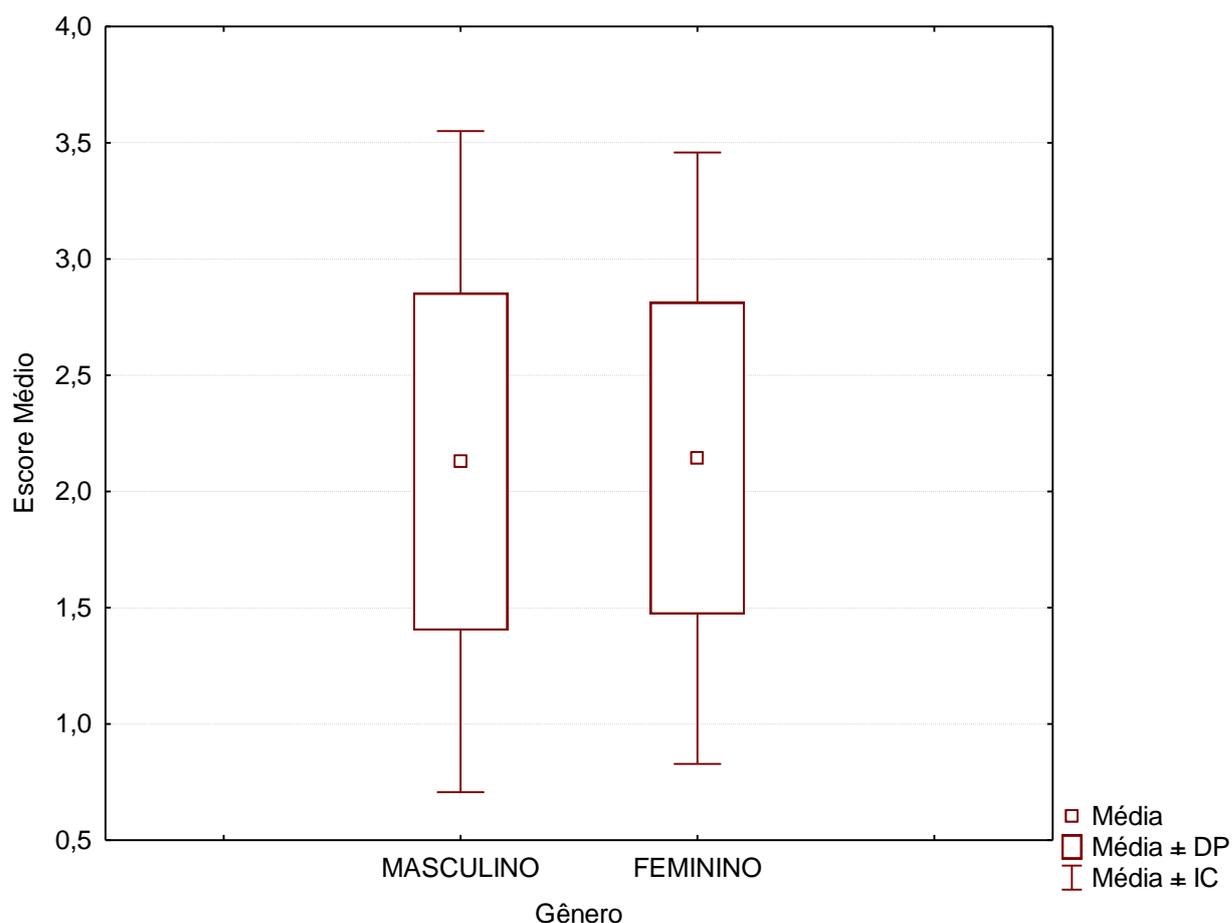
As Figuras 7 e 8 ilustram de forma gráfica o que se evidenciou nos resultados demonstrados na Tabela 32, comparando os resultados por cada estilo.

**Figura 7 - Comparação de gênero para o estilo de liderança transformacional**

Fonte: dados da pesquisa.

A média representada na Figura 7 e 8 significa a média aritmética dos escores, que se encontra no centro do plot. Já a média + DP é média mais desvio padrão feito, o intervalo de confiança de estimativa intervalar é uma faixa de valores dentro da qual está contido, com probabilidade de 95%, o escore médio "real", sempre que dois intervalos se sobrepõem diz-se não haver diferenças estatísticas.

Sendo assim, a Figura 7 confirma que não há diferença de percepção do estilo.

**Figura 8 - Comparação de gênero para o estilo de liderança transacional**

Fonte: dados da pesquisa.

A Figura 8 analisa a comparação de Gênero para o estilo de liderança transacional. Por meio de sua análise é possível observar, que não há diferença de percepção do estilo, já que os dois intervalos se sobrepõem.

Em seguida, procedeu-se com as caracterizações dos estilos de liderança pelos fatores idade, região, tempo de serviço no resort e cargo. Para isso, optou-se pela técnica ANOVA one way, por se tratar de um teste estatístico paramétrico que tem por objetivo a comparação de mais que duas médias. Ele é feito por intermédio de uma comparação das variâncias entre os grupos e dentro deles, por meio da estatística F. Como é possível comparar os escores médios para os diferentes grupos definidos por Idade, Região, Tempo de Serviço e Cargo, tornou-se mais adequado utilizar a ANOVA nas comparações de tais fatores.

O pressuposto básico da ANOVA é homogeneidade de variâncias, no entanto, a estatística F mostra-se robusta à quebra de tal pressuposto para  $n > 30$ , o que ocorreu para alguns fatores demonstrados a seguir.

A Tabela 33 apresenta os estilos de liderança pela idade.

**Tabela 33 - Estilo de liderança pela idade**

Dimensão	Faixa etária	Média	DP	Estatística		
				F	gl	p
Transformacional	31 a 40 anos	2,80	0,28	0,35	4; 95	0,84
	41 a 50 anos	2,79	0,28			
	51 a 60 anos	2,78	0,28			
	20 a 30 anos	2,78	0,28			
	menos de 20 anos	2,70	0,27			
Transacional	31 a 40 anos	2,13	0,68	0,00	4; 55	1
	41 a 50 anos	2,13	0,69			
	51 a 60 anos	2,13	0,68			
	20 a 30 anos	2,13	0,67			
	menos de 20 anos	2,12	0,63			

**Fonte: dados da pesquisa.**

Na Tabela "F" significa a razão entre duas variâncias. Trata-se da estatística básica para testes em que se comparam variâncias. Quanto mais distante de 1 o valor de F maior tende a ser a significância estatística dos resultados. "GL" são os graus de liberdade para os grupos e para as réplicas. Não há um número ideal, quanto mais distante de 1, mais forte é o efeito. O valor de "p" relacionado a liderança transformacional (0,84) e a liderança transacional (1) demonstra que não há diferença estatisticamente significativa de intensidade média percebida pelas diferentes faixas etárias, visto que o nível de significância do teste é superior a 0,05.

Sendo assim, por meio da análise da Tabela 33 é possível concluir que não há diferenças de percepção do estilo de liderança para idade.

A Tabela 34 apresenta os estilos de liderança pela região.

**Tabela 34 - Estilo de liderança pela região**

Dimensão	Região	Média	DP	Estatística		
				F	gl	p
Transformacional	Nordeste	2,73	0,28	0,23	2; 57	0,79
	Sudeste	2,78	0,28			
	Sul	2,79	0,28			
Transacional	Nordeste	2,14	0,66	0,00	2; 33	0,99
	Sudeste	2,13	0,67			
	Sul	2,11	0,69			

**Fonte: dados da pesquisa.**

Do mesmo modo que na Tabela 33, o "F" significa a razão entre duas variâncias. O valor de "p" relacionado a liderança transformacional (0,79) e a liderança transacional (0,99) demonstra que não há diferença estatisticamente significativa de intensidade média percebida pelas diferentes regiões, visto que o nível de significância do teste é superior a 0,05.

Sendo assim, por meio da análise da Tabela 33 é possível concluir que não há diferenças de percepção do estilo de liderança por região.

A região Centro Oeste não foi mencionada por não ter N amostral suficiente que propicie a quantidade de graus de liberdade necessária para a comparação através da ANOVA.

A Tabela 35 apresenta os estilos de liderança pela formação.

**Tabela 35 - Estilo de liderança pela formação**

Dimensão	Formação	Média	DP	Estatística		
				F	gl	p
Transformacional	Analfabeto / Primário incompleto	2,30	0,28			
	Primário completo / Ginásial incompleto	2,74	0,28			
	Ginásial completo / Colegial incompleto	2,59	0,28	10,06	10;95	<0.01
	Colegial completo / Superior incompleto	2,78	0,28			
	Superior Completo	2,78	0,28			
	Pós Graduação	2,78	0,28			
Transacional	Analfabeto / Primário incompleto	2,18	0,38			
	Primário completo / Ginásial incompleto	2,14	0,66	0,01	4;55	0,99
	Ginásial completo / Colegial incompleto	2,16	0,51			
	Colegial completo / Superior incompleto	2,13	0,67			
	Superior Completo					
	Pós Graduação	2,13	0,67			

**Fonte: dados da pesquisa.**

A Tabela 35 demonstra que para o estilo transacional não há diferenças de opiniões para os distintos níveis de escolaridade, visto que o nível de significância é maior que 0,05. Já para o estilo Transformacional, de uma forma geral, predomina a ideia de que à medida que aumenta a escolaridade aumenta também a média que demonstra a percepção do estilo transformacional. O teste a *posteriori* de Fischer apresentado na Tabela 36 confirma esse resultado, com exceção da categoria Primário Completo, que apresenta a mesma frequência média que Colegial Completo e Pós-Graduação.

**Tabela 36 - Comparação a posteriori, teste de Fisher (MS = ,081, gl = 95,00)**

		<b>formação – dimensão transformacional</b>					
Formação		{1}	{2}	{3}	{4}	{5}	{6}
		2,30	2,74	2,59	2,78	2,78	2,78
1	Analfabeto / Primário incompleto		<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
2	Primário completo / Ginásial incompleto	<b>0,00</b>		0,10	0,68	0,68	<b>0,59</b>
3	Ginásial completo / Colegial incompleto	<b>0,00</b>	0,10		<b>0,04</b>	<b>0,04</b>	<b>0,03</b>
4	Colegial completo / Superior incompleto	<b>0,00</b>	0,68	<b>0,04</b>		1	0,89
5	Superior Completo	<b>0,00</b>	0,59	<b>0,03</b>	0,89	0,89	0,89
6	Pós-Graduação	<b>0,00</b>	0,68	<b>0,04</b>	1		

Fonte: dados da pesquisa.

A Tabela 36 demonstra que pares com valor de  $p < 0.05$  representam diferenças estatisticamente significativas (em negrito). Sendo assim, pode-se inferir que os resultados confirmam a predominância do estilo transformacional conforme o aumento da escolaridade da liderança.

A Tabela 37 apresenta os estilos de liderança pelo tempo de serviço no resort.

**Tabela 37 - Estilo de liderança pelo tempo de serviço no resort**

Dimensão	Tempo	Média	DP	Estatística		
				F	gls	p
Transformacional	1 a 3 anos	2,79	0,28	3,70	2; 57	<b>0,03</b>
	3 a 5 anos	2,79	0,28			
	Mais de 5 anos	3,01	0,33			
Transacional	1 a 3 anos	2,13	0,68	0,02	2;33	0,97
	3 a 5 anos	2,13	0,69			
	Mais de 5 anos	2,07	0,90			

Fonte: dados da pesquisa.

Na Tabela 37 o valor  $p < 0.05$  para a dimensão transformacional indica que a diferença entre os escores médios para tempo de serviço é significativa, ou seja, funcionários com mais de 5 anos de trabalho refletem mais o estilo de liderança transformacional que aqueles com menor tempo de trabalho. Isso pode ser verificado por meio do teste a posteriori, apresentado na Tabela 38.

**Tabela 38 - Comparação a posteriori, teste de Fisher ( MS = ,09, gl = 57,00,p<0.05) - tempo de serviço – dimensão transformacional**

	Tempo de Serviço	{1}	{2}	{3}
1	1 a 3 anos		0,9	0,02
2	3 a 5 anos	0,9		0,02
3	Mais de 5 anos	<b>0,02</b>	<b>0,02</b>	

Fonte: dados da pesquisa.

A Tabela 38 confirma que funcionários com mais de 5 anos de trabalho refletem mais o estilo transformacional. Isso pode ser observado por meio dos resultados apresentados por estes cargos (em negrito) que são <0.05.

A Tabela 39 apresenta os estilos de liderança pelo cargo.

**Tabela 39 - Estilo de liderança pelo cargo**

Dimensão	Cargo	Média	DP	Estatística		
				F	gls	p
Transformacional	Coordenação	3,02	0,32			
	Gerência	2,78	0,28	3,03	3 ; 76	0,03
	Operacional / Administrativo	2,78	0,28			
	Supervisão	2,79	0,28			
Transacional	Coordenação	2,06	0,88			
	Gerência	2,13	0,68			
	Operacional / Administrativo	2,13	0,67	0,02	3; 44	<b>0,99</b>
	Supervisão	2,13	0,68			

Fonte: dados da pesquisa.

A Tabela 39 demonstra que não há diferença de percepção entre os distintos cargos para o estilo Transacional, visto que o nível de significância (em negrito) é maior que 0,05. Já para o Transformacional, de forma geral percebe-se uma diferença de percepção entre os cargos, visto que o nível de significância é menor que 0,05. O teste a posteriori de Fisher, apresentado na Tabela 40, confirma esse resultado e revela que funcionários no cargo de coordenação refletem mais o estilo transformacional que funcionários nos demais cargos. Com relação a diretores, presidente e proprietário o "n" amostral para essas categorias não propicia o número de graus de liberdade suficientes para sua inclusão na comparação da ANOVA.

**Tabela 40 - Comparação a posteriori, teste de Fisher (MS=0,08, gl=76, p<0.05).  
Cargo – dimensão transformacional**

	Cargo	{1} 3,02	{2} 2,78	{3} 2,78	{4} 2,79
1	Coordenação		<b>0,01</b>	<b>0,01</b>	<b>0,01</b>
2	Gerencia	0,01		0,94	0,88
3	Operacional/Administrativo	0,01	0,94		0,93
4	Supervisão	0,01	0,88	0,93	

**Fonte: dados da pesquisa.**

A Tabela 40 confirma que funcionários no cargo de coordenação refletem mais o estilo transformacional. Isso pode ser observado por meio dos resultados apresentados por esses cargos (em negrito) que são <0.05.

Em resumo, a pesquisa quantitativa revelou que o estilo de liderança predominante nos resorts do Brasil é o Transformacional. Isso permanece tanto sob a visão dos líderes quanto dos liderados. Não se detectaram diferenças de percepção quanto ao gênero, idade e região. Em contrapartida, foram detectadas diferenças de percepção quanto a escolaridade, ao tempo no resort e cargo.

Esses resultados obtidos, por meio da pesquisa quantitativa, foram submetidos a um grupo de formadores de opinião do segmento hoteleiro e melhor discutidos na pesquisa qualitativa, que será a apresentada a seguir.

## **4.2 Pesquisa qualitativa**

Este capítulo trata da análise dos dados da segunda fase da presente pesquisa. Inicialmente se apresenta a caracterização dos participantes das reuniões do Grupo Focal. Em seguida, identificam-se os tópicos mais discutidos e os aspectos abordados pelos participantes de cada reunião do grupo focal. A apresentação desses dados será feita conforme a divisão dos grupos pelo critério gênero. Por último apresenta-se a comparação dos assuntos tratados na pesquisa pela visão dos dois grupos.

#### 4.2.1 Caracterização dos participantes

A ficha sócio demográfica tem o objetivo de caracterizar os respondentes das reuniões do grupo focal. O Apêndice E apresenta a estrutura dos dados referente às questões da ficha sócio demográfica.

Foram duas reuniões. Uma com mulheres, que ocorreu no dia 02 de Maio de 2012 em um Hotel localizado na cidade de São Paulo. Outra com os homens, que ocorreu no dia 15 de Maio de 2012. O número de participantes em cada reunião variou de 5 a 7 pessoas. Os participantes escolhidos são formadores de opinião e exercem diversas funções no segmento do Turismo e Hotelaria, conforme demonstra o Tabela 41.

**Tabela 41 - Composição das reuniões**

Categoria / Gênero	Feminino	Masculino	TOTAL
Gerente de Hotel	2	3	5
Consultor Hoteleiro	1	1	2
Diretor de Turismo Setor Público	1	0	1
Diretor / Coordenador Acadêmico Curso de Hotelaria	1	0	1
Diretor de Administradora Hoteleira	0	1	1
TOTAL	5	5	10

**Fonte: dados da pesquisa.**

Através da Tabela 41 pode-se observar que as reuniões contemplaram a quantidade de participantes recomendada pela literatura para esta técnica, bem como a abrangência e diversidade dos cargos e funções dos formadores de opinião no segmento pesquisado.

As variáveis gênero, idade e formação apresentadas na ficha sócio demográfica têm como objetivo caracterizar os participantes e conhecer o perfil deles, conforme mostra a Tabela 42.

**Tabela 42 - Gênero, idade e formação dos participantes**

Variáveis / Gênero	Feminino	Masculino	TOTAL
	1 - (20 a 30 anos)		1 - (20 a 30 anos)
Idade	3 - (31 a 40 anos)	1 - (31 a 40 anos)	4 - (31 a 40 anos)
		4 - (41 a 50 anos)	
	1 - (41 a 50 anos)		5 - (41 a 50 anos)
Formação	5 - (Pós-Graduação)	5 - (Pós-Graduação)	10 (Pós-Graduação)
TOTAL	5 participantes	5 participantes	10 participantes

**Fonte: dados da pesquisa.**

A idade dos participantes do grupo feminino variou de 20 a 50 anos, sendo a idade média aproximadamente 35 anos. As idades possuem uma composição variada em relação aos cargos dos participantes, não sendo possível estabelecer nenhum padrão entre elas. Em relação à formação, todas as mulheres possuem curso de pós-graduação, o que possibilita demonstrar a qualificação acadêmica delas para suas atribuições.

Já no grupo masculino a idade variou de 20 a 50 anos, sendo a idade média aproximadamente 44 anos. Da mesma forma que o grupo feminino, as idades possuem uma composição variada em relação aos cargos dos participantes, não sendo possível estabelecer nenhum padrão entre elas. Em relação à formação, todos os homens também possuem curso de pós-graduação. Esse resultado demonstra a qualificação de ambos os grupos para participação nos grupos focais.

A Tabela 43 demonstra o tempo de experiência no segmento de Turismo e Hotelaria de cada grupo focal.

**Tabela 43 - Tempo de experiência dos participantes**

Tempo / Gênero	Feminino	Masculino	TOTAL
Até 5 anos	0	0	0
De 5 à 10 anos	1	1	2
De 10 à 15 anos	3	2	5
Mais de 15 anos	1	2	3
TOTAL	5	5	10

**Fonte: dados da pesquisa.**

Através da Tabela 43 pode-se observar que aproximadamente 80 % dos participantes do grupo feminino e masculino possuem experiência superior a 10 anos no segmento, em contrapartida nenhum participante possui menos que 5 anos

de experiência em ambos os grupos. Esse dado possibilita constatar a vivência e aptidão necessárias dos participantes para analisar as questões apresentadas na presente pesquisa. O grupo masculino corrobora com esta constatação por apresentar porcentagem semelhante ao grupo feminino nesta questão.

A análise dos dados da ficha sócio demográfica permitiu conhecer o perfil dos participantes dos grupos focais, bem como confirmar a qualificação deles a fim de analisar as questões investigadas na presente pesquisa.

Os aspectos mais abordados nos grupos focais, para melhor compreensão, serão apresentados segundo a ordem do Roteiro de Questões do Focus Group. (APÊNDICE C). Primeiro serão apresentados os aspectos mais abordados no grupo feminino. Em seguida serão apresentados os aspectos mais abordados no grupo masculino. Por fim, será feita uma comparação entre os resultados dos dois grupos.

#### **4.2.2 Grupo focal feminino**

A reunião do grupo focal feminino foi iniciada às 16horas e finalizada aproximadamente às 17h:15. Uma visão geral da reunião do grupo focal feminino fez-se necessária antes da apresentação dos aspectos mais abordados em relação às questões do roteiro proposto. As formadores de opinião participaram de todas as questões propostas para discussão, sendo uma delas, de forma mais expressiva. Na maioria das vezes as participantes tiveram opiniões semelhantes em relação aos tópicos abordados. A reunião foi tranquila, produtiva e sem interrupções. As participantes não se desviaram do tema central e focaram a discussão nas questões apresentadas do roteiro.

Antes de iniciar o roteiro programado, foram explicados às participantes os conceitos e as diferenças entre a Liderança Transformacional e Transacional, para que todas compreendessem a linguagem utilizada pela mediadora.

A partir dessa visão geral de como transcorreu a reunião, passou-se a analisar em maior profundidade os aspectos mais abordados em cada questão do roteiro.

*Como vocês descrevem a liderança no segmento da hotelaria hoje?*

As participantes descrevem a liderança na hotelaria de forma semelhante. Elas afirmam que o estilo praticado nos hotéis varia muito, mas que ainda predomina

o Transacional, principalmente em se tratando de gestores de mais idade. Isto pode ser ilustrado pela seguinte citação: "...o cenário atual é de mudança, pois os líderes mais novos estão buscando a transformação das pessoas através de mais treinamentos e desenvolvimento e isto está causando um choque nos líderes mais antigos que se encontram em uma zona de conforto e comodismo que os impedem de aceitar essa mudança..." (gerente de hotel).

No primeiro momento da discussão, as participantes focaram muito a questão da idade como um dos principais fatores determinantes do estilo praticado nos hotéis. Ao longo das exposições outros fatores foram lembrados como determinantes para o estilo como: a região, a empresa, o tipo de administração. No geral elas entendem que os estilos são muito variados e sofrem diversas influências, embora ainda não consigam enxergar o transformacional de forma predominante. Isto pode ser observado na seguinte citação: "...a liderança na hotelaria é muito diversificada. Nós encontramos diferentes estilos de liderança em um mesmo hotel. Mesmo vivenciando o estilo transformacional na minha experiência profissional, ainda acho que o transacional predomina infelizmente..." (diretora acadêmica do curso de hotelaria).

#### *E nos resorts?*

Em relação aos resorts a realidade é um pouco diferente. As participantes reforçaram que os líderes de um resort precisam ser transformacionais para sobreviverem aos desafios que esse tipo de empreendimento possui. A dificuldade de mão de obra qualificada foi um dos principais pontos mencionados por elas. Isto pode ser observado na seguinte afirmação: "...o líder de um resort tem que pegar o vendedor de sapatos na cidade e formá-lo um hoteleiro. Isso é uma tarefa muito difícil, pois leva tempo e investimento. Fazer uma pessoa que não estudou ou escolheu ser hoteleiro ter paixão por servir é uma tarefa que somente um líder transformacional consegue fazer com eficácia..." (consultora hoteleira).

Todas as demais participantes corroboraram com essa ideia, mas afirmaram que ainda não é o estilo predominante, embora deverá ser em muito pouco tempo devido às mudanças que o segmento está passando nos últimos anos.

Apresentação dos resultados do estilo de liderança predominante da pesquisa: após a análise feita na questão anterior, foram apresentados os resultados da pesquisa quantitativa sobre os estilos de liderança. As participantes não concordaram que o estilo predominante nos resorts é o transformacional, pois

acreditam que há muito ainda para se investir na formação das médias chefias. Elas acreditam que os cargos de médias chefias, como coordenadores e supervisores, ainda precisam ser mais bem desenvolvidos e que isso reflete no estilo de liderança predominante no resort. Elas também comentaram que os respondentes podem ter expressado no questionário muito mais a vontade de que aquilo seja verdade do que ela propriamente dita. Os líderes, principalmente os de mais idade, pela insegurança respondem de modo a não enxergar suas deficiências. Já os liderados podem ter respondido motivados pelo desejo de querer uma liderança mais qualificada e transformadora.

Outra questão levantada é o fato de que nos hotéis business localizados em grandes centros urbanos esta realidade é ainda mais diferente. O estilo predominante é em maior número o transacional, devido a influência dos investidores/proprietários. Essa questão pode ser observada na citação a seguir: "...até concordo que o estilo de liderança para a hotelaria é o transformacional, mas não consigo enxergar a curto prazo uma mudança no estilo de gerir as equipes, principalmente nos hotéis business. O líder é muito pressionado a gerar retorno rápido aos investidores e se isso não for cumprido o gestor perde o emprego..." (gerente de hotel).

Portanto, a conclusão é de que embora os resorts estejam mais próximos do estilo transformacional que os demais tipos de hotéis, eles ainda tem predominante o estilo transacional, mesmo que em menor escala.

#### *Qual o estilo de liderança ideal para a hotelaria?*

Todos afirmam que o estilo ideal para a Hotelaria é o transformacional. A opinião deles corrobora com o que Brownell (2010) afirma ser o melhor estilo para a indústria da hospitalidade. A seguinte citação ilustra esta ideia: "...o líder tem que despertar nas pessoas a paixão por servir. Não é fácil trabalhar na hotelaria, pois você não tem final de semana, feriado, horário. A hotelaria é isso. E para conseguir trabalhar motivado precisa acima de tudo amar o que faz e ter um líder que te inspire a servir com excelência os hóspedes..." (consultora hoteleira).

#### *E para os resorts?*

Elas acreditam que o cenário da atualidade tende a agilizar o processo de mudança do estilo de liderança na hotelaria, principalmente nos resorts. Esse tipo de empreendimento exige que sua liderança tenha muito mais qualificação técnica e comportamental que os demais tipos de hotéis, pois são empreendimentos onde os

hóspedes são mais exigentes, devido a estrutura, ao porte e aos preços das diárias. A citação a seguir ilustra esta ideia: "...nos resorts a liderança é muito pressionada por serviço e atendimento, pois o hóspede fica mais tempo dentro do hotel e consegue ver com mais facilidade as deficiências na gestão. Uma falha fica muito mais aparente e para que isso não aconteça o líder deve estar totalmente presente e atento a todos seus funcionários..." (diretora de turismo - setor público).

Portanto, elas reforçaram que o estilo de liderança ideal para os resorts é o transformacional, pois somente ele consegue fazer com que a equipe atenda a todas as exigências que um hotel desse porte necessita.

*O que vocês acham desses resultados?*

Apresentar os resultados quantitativos das diferenças dos estilos de liderança considerando o fator gênero.

Primeiramente foi apresentado o resultado da pesquisa quantitativa às participantes para discussão. Em relação ao gênero não foram evidenciadas diferenças de percepção dos estilos.

A partir dessa apresentação inicial, as participantes demonstram opiniões semelhantes sobre o fator gênero. Todas afirmaram que o gênero não é um fator que influencia de forma direta o estilo do líder. Isso pode ser observado na seguinte citação: "...hoje em dia não existe mais esta diferenciação na liderança feminina ou masculina. Claro que a mulher possui características diferentes dos homens, mas isso por si só não constitui um estilo único de liderança..." (diretora acadêmica de curso de hotelaria).

Elas mencionaram ainda que na hotelaria a mulher tem um espaço semelhante ao homem e que é um segmento que recebe bem a diversidade, seja ela qual for. Isso pode ser observado na seguinte citação: "...não vejo muita diferença em nosso segmento. Claro que acontecem exceções, pois o ser humano é muito preconceituoso, mas acredito que a competência do profissional no final conta mais..." (gerente de hotel).

*Apresentar os resultados quantitativos das diferenças dos estilos de liderança considerando o fator idade.*

Primeiramente foi apresentado o resultado da pesquisa quantitativa às participantes para discussão. Em relação a idade não foram evidenciadas diferenças de percepção dos estilos.

A partir dessa apresentação inicial, as participantes demonstraram a mesma

opinião de que é um fator que pode determinar o estilo de liderança, o que contrariou a pesquisa quantitativa. Segundo elas, o líder mais velho tende a ser mais transacional, e o mais jovem, transformacional. A seguinte citação ilustra essa ideia: "...o líder mais velho tende a ser mais transacional talvez para esconder uma deficiência dele. Eles costumam agir de forma mais rígida com seus colaboradores, cobrando somente resultados e não enxergando o outro lado deles como pessoas..." (diretora de turismo - setor público).

Esse fator foi colocado como principal influenciador no estilo de liderança. A todo o momento elas reforçaram o choque de gerações dentro dos hotéis e como os mais velhos impedem o desenvolvimento do estilo transformacional nos hotéis.

*Apresentar os resultados quantitativos das diferenças dos estilos de liderança considerando o fator formação.*

Primeiramente foi apresentado o resultado da pesquisa quantitativa às participantes para discussão. Em relação a formação foram evidenciadas diferenças no estilo transformacional para os níveis mais elevados de escolaridade.

A partir dessa apresentação inicial, as participantes de forma unânime, acreditam que a formação não é um fator que influencia o estilo de liderança, o que contraria mais uma vez o resultado da pesquisa quantitativa.

Isso pode ser observado na seguinte citação: "...temos muitos exemplos maravilhosos de líderes que não tiveram estudo e que conseguem influenciar e conduzir milhares de pessoas para o bem..." (consultora hoteleira).

*Apresentar os resultados quantitativos das diferenças dos estilos de liderança considerando o fator região.*

Primeiramente foi apresentado o resultado da pesquisa quantitativa às participantes para discussão. Em relação a região não foram evidenciadas diferenças de percepção dos estilos.

A partir dessa apresentação inicial, todas as participantes afirmaram que a região é um fator determinante para o estilo de liderança. Elas mencionaram que nos resorts do Nordeste há muita diferença no modo de conduzir as equipes, pois os profissionais dessa região possuem um ritmo diferente de trabalho das demais regiões. Nesse caso, elas afirmam que o estilo pode mudar de acordo com a situação em que você se encontra. Uma das participantes nasceu em São Paulo e trabalhou como gerente em um resort do Nordeste e fez a seguinte citação: "...é muito difícil para nós que estamos acostumados com uma maior agilidade liderar

uma equipe que possui uma cultura mais calma e um estilo de trabalho diferente. Como líder eu tive que me adaptar aquela realidade em que eu me encontrava. Não foi opção, pois eu não tinha escolha..." (diretora acadêmica de curso de hotelaria).

Elas acham que o estilo de liderança predominante na região Nordeste difere das demais regiões, sendo aquele mais transacional devido a cultura do povo local.

*Apresentar os resultados quantitativos das diferenças dos estilos de liderança considerando o fator tempo na empresa.*

Primeiramente foi apresentado o resultado da pesquisa quantitativa às participantes para discussão. Em relação ao fator tempo na empresa foram evidenciadas diferenças de percepção nos estilos para os funcionários com mais de 5 anos de trabalho.

A partir dessa apresentação inicial, as participantes concordaram que o tempo na empresa pode determinar o estilo de liderança de um gestor, conforme demonstra a seguinte citação: "...a pessoa quando entra na empresa chega com muita vontade de mudar as coisas, de implantar coisas novas, mas com o tempo ela se depara com as dificuldades e a cultura do hotel..." (gerente de hotel).

Elas afirmam que o tempo na empresa influencia o estilo de liderança ao longo do tempo somente, quando o líder já conhece a cultura da empresa e seus pares.

*Apresentar os resultados quantitativos das diferenças dos estilos de liderança considerando o fator cargo.*

Primeiramente foi apresentado o resultado da pesquisa quantitativa às participantes para discussão. Em relação ao cargo foram evidenciadas diferenças no estilo transformacional para os níveis de coordenação.

A partir dessa apresentação inicial, todas as participantes afirmaram que o nível hierárquico não determina um estilo de liderança, o que contraria o resultado da pesquisa quantitativa. Elas afirmam que o estilo de liderança independe do cargo, mas ressaltaram que a alta direção influencia e dita o estilo a ser praticado nos resorts. Isso pode ser ilustrado pela citação: "...você pode até ter um estilo transformacional de liderança, mas se a diretoria não acreditar que esse seja o estilo ideal, ou você muda e se torna um profissional frustrado ou você muda de emprego..." (consultora hoteleira).

### 4.2.3 Grupo focal masculino

A reunião do grupo focal masculino foi iniciada às 14 horas e finalizada aproximadamente às 15 h10. Uma visão geral da reunião do grupo focal masculino fez-se necessária antes da apresentação dos aspectos mais abordados em relação às questões do roteiro proposto. Os formadores de opinião participaram de todas as questões propostas para discussão, sendo dois deles, de forma mais expressiva. Na maioria das vezes os participantes tiveram opiniões semelhantes em relação aos tópicos abordados, exceto na questão relacionada à caracterização dos estilos de liderança segundo alguns fatores. A reunião foi tranquila, produtiva e sem interrupções. Os participantes em alguns momentos se desviaram do tema central e focaram a discussão em problemas do cotidiano do segmento. Nesses momentos fez-se necessária a intervenção da moderadora para redirecionar o grupo ao foco central.

Antes de iniciar o roteiro programado, foram explicados aos participantes os conceitos e as diferenças entre a Liderança Transformacional e Transacional, para que todos compreendessem a linguagem utilizada pela mediadora.

A partir dessa visão geral de como transcorreu a reunião, passou-se a analisar em maior profundidade os aspectos mais abordados em cada questão do roteiro.

*Como vocês descrevem a liderança no segmento da hotelaria hoje?*

Os participantes, de um modo geral, descrevem a liderança na hotelaria como uma competência a ser desenvolvida. Eles afirmam que o estilo praticado nos hotéis é o Transacional, principalmente em se tratando de empreendimentos familiares de hotéis e redes pequenas, que são a grande maioria no país. Esse cenário muda quando se trata das redes internacionais, que trazem do exterior a cultura da liderança transformacional, por possuir um maior investimento no desenvolvimento de suas lideranças. Isso pode ser ilustrado pela seguinte citação: "...na cadeia internacional que trabalhei eles divulgam os resultados do hotel para os funcionários. Dentro dos programas de treinamento oferecidos, existem os focados na cultura da empresa mostrando a importância do hotel e que ele é o melhor lugar para se trabalhar. Todos os treinamentos dessa cadeia falam da história, enfatizando muito a filosofia da empresa. Vivenciei os dois estilos de liderança, hoje na empresa que trabalho por ser uma rede pequena é mais transacional e na cadeia internacional é

mais transformacional..." (gerente de hotel).

Em contrapartida, um dos participantes apresentou outra visão sobre a liderança e a influência dos estilos: "...acho que o estilo de liderança depende muito da organização, nas mais estruturadas, geralmente de bandeira internacional, os líderes seguem a cultura da empresa. Já nas menos estruturadas, há uma imposição por parte do líder em seguir seu estilo e os que não o seguem são demitidos muitas vezes. Se a empresa é organizada isso não ocorre. No Brasil, como a maioria das empresas são familiares, há uma imposição do estilo de liderança a ser seguido. Por mais que a cadeia seja internacional ela não é proprietária do prédio e os investidores são desqualificados e acabam apenas vendo os resultados, o que torna o estilo desses mais transacional." (diretor de administradora hoteleira).

Outro aspecto abordado nessa questão foi o fato de que os investidores levam os gestores da hotelaria a seguirem o estilo transacional, pois aqueles focam somente o retorno financeiro e resultado em curto prazo. A causa disso, segundo os participantes, é a falta de conhecimento dos investidores sobre a indústria hoteleira, o que os desqualifica para administrar este tipo de empreendimento. Essa pressão para resultados a curto prazo, faz com que o investimento no desenvolvimento das pessoas fique em segundo plano. Segundo os participantes, esse é um dos motivos da falta de qualificação da liderança na hotelaria.

#### *E nos resorts?*

Em relação aos resorts a realidade é um pouco diferente. Os participantes reforçaram a necessidade do líder de um resort estar totalmente presente de forma ativa, já que os hóspedes nesses empreendimentos permanecem em contato com os funcionários durante todo tempo de sua estada. Isso exige uma maior qualificação nas questões relacionadas a atendimento e serviço.

Outro item mencionado foi o fato de que os resorts estão localizados em áreas distantes dos grandes centros urbanos, o que dificulta o acesso a mão de obra qualificada, fazendo com que a liderança forme e treine seus funcionários nas competências necessárias para hotelaria. Essa questão faz com que a liderança dos resorts se aproxime do estilo transformacional, mas segundo os participantes isso não acontece devido a administração de grande parte desses empreendimentos ser familiar. Nesse caso o mesmo problema apresentado na questão anterior se repete. Os líderes acabam sendo induzidos a ter o estilo transacional, sendo este o estilo

geral praticado na hotelaria brasileira, segundo a visão deles.

*Apresentação dos resultados do estilo de liderança predominante da pesquisa.*

Após a análise feita na questão anterior, foram apresentados os resultados da pesquisa quantitativa sobre os estilos de liderança. Todos os participantes ficaram surpresos em relação ao estilo predominante ser o transformacional, pois embora acreditem que esse seja o ideal, na realidade o estilo praticado é o transacional.

Uma das causas desse resultado contraditório, levantada por um dos participantes, é que os respondentes tenham colocado no questionário o que gostariam que suas lideranças fizessem e não propriamente o que fazem. Já para os líderes, o participante reforça que todo ser humano tende a não assumir as suas falhas e ao responder as questões, eles mesmos podem ter colocado o que acham ou gostariam de ser, mas isso pode não refletir a verdade em si.

Portanto, a conclusão é que embora os resorts estejam mais próximos do estilo transformacional que os demais tipos de hotéis, eles ainda tem predominante o estilo transacional, mesmo que em menor escala.

*Qual o estilo de liderança ideal para a hotelaria?*

Todos afirmam que o estilo ideal para a Hotelaria é o transformacional. A opinião deles corrobora com o que Brownell (2010) afirma ser o melhor estilo para a indústria da hospitalidade. A seguinte citação ilustra esta ideia: "...o estilo de liderança tem que ser o transformacional, até porque todos precisam estar motivados para trabalhar com pessoas. O papel do líder é fazer com que a operação flua independentemente dos problemas e para isso é necessário fazer com que todos acreditem no mesmo objetivo..." (consultor hoteleiro).

Mesmo acreditando que seja o estilo mais adequado, eles ressaltam que ainda existe um longo caminho para que esse estilo se concretize como predominante, já que os proprietários / investidores tendem a influenciar seus líderes a ter um comportamento visando a troca por resultados rápidos.

*E para os resorts?*

Em relação aos resorts, o caminho para implantar o estilo de liderança transformacional é menor que nos demais tipos de hotéis, já que a necessidade e características deste empreendimento levam seus gestores a desenvolver os atributos desse estilo. Segundo um dos participantes, a necessidade de ter o estilo transformacional nos resorts é maior que nos demais hotéis. A seguinte citação

ilustra esta ideia: "...nos resorts os profissionais (líderes) são mais voltados para a paixão. O foco deles não é somente dinheiro, diferente do business onde o foco é resultado..." (gerente de hotel).

*O que vocês acham desses resultados?*

Apresentar os resultados quantitativos das diferenças dos estilos de liderança considerando o fator gênero.

Primeiramente foi apresentado o resultado da pesquisa quantitativa aos participantes para discussão. Em relação ao gênero não foram evidenciadas diferenças de percepção dos estilos.

A partir dessa apresentação inicial, os participantes apresentaram opiniões distintas sobre o estilo predominante feminino, mas todos afirmaram que o gênero é um fator que influencia de forma direta o estilo do líder, o que contraria o resultado da pesquisa quantitativa. Para o consultor hoteleiro e o diretor de administradora hoteleira o estilo predominante nas mulheres é o transacional. Isso pode ser observado na seguinte citação: "...Eu acho que a mulher é mais transacional, ela tem um olhar mais 360°, então se há uma situação em que exige mais organização ela é mais executora, mas se há necessidade de visão a longo prazo precisa de um homem. A mulher não consegue esperar para ver resultados a longo prazo, o que a torna mais imediatista. Não tem paciência de desenvolver pessoas que necessitam de um tempo maior para evoluir..." (diretor de administradora hoteleira).

Já para os gerentes de hotel, a mulher possui um estilo transformacional, visto que ela tem por natureza um comportamento de formar e motivar as pessoas que a rodeiam, assim como cuidar delas e preocupar-se com elas.

*Apresentar os resultados quantitativos das diferenças dos estilos de liderança considerando o fator idade.*

Primeiramente foi apresentado o resultado da pesquisa quantitativa aos participantes para discussão. Em relação a idade não foram evidenciadas diferenças de percepção dos estilos.

A partir dessa apresentação inicial, todos os participantes tiveram a mesma opinião de que a idade é um fator que pode determinar o estilo de liderança, o que contrariou o resultado da pesquisa quantitativa. Segundo eles, a experiência de vida e na profissão faz com que o líder mais velho consiga colocar em prática ações mais em longo prazo que os mais novos. A seguinte citação ilustra esta ideia: "...a idade influencia sim, no começo o jovem é mais transacional depois quando se torna mais

velho fica transformacional. Dentro da idade há variações de estilos..." (consultor hoteleiro).

*Apresentar os resultados quantitativos das diferenças dos estilos de liderança considerando o fator formação.*

Primeiramente foi apresentado o resultado da pesquisa quantitativa aos participantes para discussão. Em relação a formação foram evidenciadas diferenças no estilo transformacional para os níveis mais elevados de escolaridade.

A partir dessa apresentação inicial, os participantes de forma unanime acreditam que a formação não é um fator que influencia o estilo de liderança. Isso pode ser observado na seguinte citação: "...O líder independe da formação. Se ele é nato ele consegue altos resultados. A experiência é muito mais importante..." (gerente de hotel).

*Apresentar os resultados quantitativos das diferenças dos estilos de liderança considerando o fator região.*

Primeiramente foi apresentado o resultado da pesquisa quantitativa aos participantes para discussão. Em relação a região não foram evidenciadas diferenças de percepção dos estilos.

A partir dessa apresentação inicial, todos os participantes afirmaram que a região é um fator determinante para o estilo de liderança, o que mais uma vez contrariou a pesquisa quantitativa. Eles ainda reforçaram que nos resorts do Nordeste a maioria dos líderes é da região sul e sudeste e isso causa um choque entre culturas, o que influencia diretamente o estilo de liderança. Eles não conseguiram determinar qual estilo de liderança é predominante em cada região, devido a origem dos líderes não ser muitas vezes a mesma de onde o resort está localizado.

*Apresentar os resultados quantitativos das diferenças dos estilos de liderança considerando o fator tempo na empresa.*

Primeiramente foi apresentado o resultado da pesquisa quantitativa aos participantes para discussão. Em relação ao fator tempo na empresa foram evidenciadas diferenças de percepção nos estilos para os funcionários com mais de 5 anos de trabalho.

A partir desta apresentação inicial, os participantes concordaram que o tempo na empresa pode determinar o estilo de liderança de um gestor, conforme

demonstra a seguinte citação: "...o idealismo de quem tá entrando é diferente de quem já está na empresa..." (gerente de hotel).

Segundo eles, quem entra na empresa ainda não conhece profundamente sua cultura e filosofia e após um tempo se vê obrigado a seguir o estilo que a alta direção impõe aos seus gestores.

*Apresentar os resultados quantitativos das diferenças dos estilos de liderança considerando o fator cargo.*

Primeiramente foi apresentado o resultado da pesquisa quantitativa aos participantes para discussão. Em relação ao cargo foram evidenciadas diferenças no estilo transformacional para os níveis de coordenação.

A partir dessa apresentação inicial, todos os participantes concordaram que o nível hierárquico pode determinar um estilo de liderança. Eles afirmaram que o estilo de liderança transformacional é mais presente nos cargos de coordenação. Isso pode ser ilustrado pela citação: "...a coordenação sofre menos influência de cima. O coordenador fica blindado para não desmotivar a operação. Não foi uma surpresa pois a maioria dos cargos na hotelaria é operacional..." (diretor de administradora hoteleira).

#### **4.2.4 Comparação dos resultados entre os dois grupos focais**

Embora ambos os grupos concordem em alguns aspectos relacionados às questões do roteiro do *Focus Group*, ficou evidenciado a diferença de visão e percepção entre os gêneros, bem como as contradições em relação ao resultado da pesquisa quantitativa.

Entre as opiniões semelhantes entre os dois grupos destacam-se:

- Ambos acreditam que o estilo transacional é o mais praticado nos hotéis e resorts do Brasil.
- Ambos acreditam que o estilo transformacional é o ideal para a hotelaria.
- Ambos acreditam que os fatores idade, região e tempo de empresa podem determinar o estilo de liderança.
- Ambos acreditam que o fator formação não influencia o estilo de liderança.
- Ambos citaram o tipo de administração como fator determinante para o

estilo de liderança.

- Ambos comentaram que a alta diretoria influencia muito no estilo de liderança dos demais gestores.
- Ambos acreditam que o líder não enxerga suas falhas e por isso acredita ter o estilo transformacional, mas isso não reflete a realidade.
- Ambos acreditam que os liderados podem ter sido influenciados em sua opinião ao responder a pesquisa, pela vontade de que seus líderes possuam os atributos da liderança transformacional, muito mais do que pela realidade em que eles vivem.

Entre as opiniões distintas entre os dois grupos destacam-se:

- O grupo feminino não acredita que o gênero seja um fator determinante para o estilo de liderança, enquanto o grupo masculino focou muito essa questão.
- O grupo feminino acredita que os líderes mais jovens tendem a ter o estilo de liderança mais transformacional, ao passo que o grupo masculino acredita que os líderes mais jovens possuem o estilo transacional.
- O grupo feminino acredita que os líderes da região nordeste tendem a ser mais transacionais que os da região sul, enquanto o grupo masculino disse não conseguir definir um estilo para cada região.
- O grupo feminino não acredita que o nível hierárquico do cargo influencia o estilo de liderança de forma determinante, ao passo que o grupo masculino acredita que o cargo de coordenação tende a ser mais transformacional que os demais.

A pesquisa qualitativa possibilitou também identificar fatores relacionados aos temas contemporâneos de liderança até então não observados na pesquisa quantitativa.

O fator gênero foi o que se apresentou de forma mais intensa nos comentários e análises dos participantes, em ambos os grupos focais. Foi possível observar o avanço da participação feminina no mercado de trabalho do segmento da hotelaria, que agora segue um curso natural e não mais de luta por igualdade, embora ainda pouco se encontre mulheres em cargos de gerência geral e diretoria em resorts.

Segundo o relato dos formadores de opiniões, os líderes por diversos

momentos apresentam um comportamento narcisista, pelo fato de muitos desviarem os esforços de suas equipes para os interesses pessoais e não os da organização. Isso pode ser observado no relato do Consultor Hoteleiro: "Muitos líderes quando chegam ao poder máximo dentro de um hotel esquecem de suas origens e começam a agir de forma destrutiva e totalmente desmotivadora para suas equipes".

Outra questão importante que surgiu nas discussões dos grupos focais foi a questão da formação de líderes, considerado pelos participantes um dos desafios dos resorts na atualidade. Ainda existem poucos investimentos em treinamento e desenvolvimento na formação comportamental desses gestores no segmento. Segundo o diretor de administração hoteleira "...o fato de os proprietários dos hotéis não serem hoteleiros faz com que eles enxerguem os investimentos em treinamento para formação de uma média chefia mais preparada uma perda de dinheiro. Isso é muito prejudicial ao segmento que tanto precisa de mão de obra qualificada como de uma liderança preparada e eficaz".

Já o tema espiritualidade pouco surgiu nas discussões do grupo focal masculino, mas entre as mulheres pôde ser percebido quando as participantes trataram de assuntos como respeito a individualidade e crença de cada funcionário, bem como quando mencionaram o fato de que um funcionário plenamente realizado, física, mental e espiritualmente, trabalha muito melhor e mais motivado.

Por fim, o tema organizações abundantes surgiu de forma branda, porém com grande enfoque na questão da lucratividade como consequência e não como principal objetivo. Ao discutirem sobre essa questão, as participantes mencionaram o quanto é importante criarem um ambiente de trabalho positivo e que gere significado para os funcionários. Segundo elas, o hotel é a segunda casa da equipe e deve ser um ambiente que faça seus funcionários felizes. Já os homens afirmaram que todo investimento em ações para os funcionários e as lideranças tem um propósito principal que é a lucratividade da organização. "Invista nos seus funcionários que o lucro vem na certa" (gerente de hotel).

### 4.3 Comparação resultados pesquisa quantitativa e qualitativa

Ao comparar os dados da pesquisa quantitativa e qualitativa, foi possível observar algumas discrepâncias em relação aos resultados, conforme apresenta o quadro 12:

**Quadro 12 - Discrepâncias entre as pesquisas quantitativa e qualitativa**

Pesquisa Quantitativa	Pesquisa Qualitativa
Estilo predominante praticado nos resorts é o Transformacional	Estilo predominante praticado nos resorts é o Transacional
Não há diferenças de percepção dos estilos de liderança para gênero	Segundo o grupo focal masculino, há diferença de percepção dos estilos para o gênero
Não há diferenças de percepção dos estilos de liderança para idade	Segundo os dois grupos, há diferença de percepção dos estilos para a idade
Não há diferenças de percepção dos estilos de liderança para região	Segundo os dois grupos, há diferença de percepção dos estilos para a região

**Fonte: dados da pesquisa.**

O Quadro 12 demonstra que houve discrepâncias relacionadas ao objetivo geral da pesquisa e ao último objetivo específico em relação ao gênero, a idade e região. As possíveis causas desses resultados distintos foram levantadas na pesquisa qualitativa pelos formadores de opinião. Para eles, os respondentes líderes não enxergam suas deficiências e acreditam realmente ter o estilo ideal de liderança, ao passo que os respondentes liderados podem ter respondido de acordo com os seus desejos e não com a verdade em si.

Um fator que corrobora com essa conclusão e que pode ser considerado como um possível responsável pela discrepância no resultado da pesquisa quantitativa é a desejabilidade social.

Segundo Ribas, Moura e Hutz (2004), a desejabilidade social reflete uma propensão por parte das pessoas a dar respostas consideradas como socialmente mais aceitáveis e a negar associação pessoal com opiniões ou comportamentos considerados socialmente desabonadores.

Essa tendência pode colocar em risco a validade da pesquisa e deve ser controlada pelo pesquisador. Distorções nas respostas resultantes da desejabilidade

social podem estar associadas a diferentes processos e ter diferentes origens, tais como: características pessoais; condições e modos de aplicação de instrumentos de pesquisa; respostas tendenciosas que são dadas inadvertidamente ou inconscientemente pelos participantes; fraude, ou seja, respostas distorcidas propositalmente pelos participantes com o objetivo de manipular a imagem pessoal que é oferecida. Distorções relacionadas a desejabilidade social podem colocar em risco a validade de pesquisas quantitativas, especialmente quando estas envolvem questionários auto-administrados. (RIBAS; MOURA; HUTZ, 2004).

No caso da presente pesquisa, esse fator pode explicar a diferença de opinião dos líderes e liderados participantes ao responderem o questionário MLQ, fazendo com que seja considerado como válido o resultado da pesquisa qualitativa para responder o objetivo geral da presente dissertação.

O Quadro 13 apresenta as similaridades nos resultados de ambas as pesquisas.

### **Quadro 13 - Similaridades entre as pesquisas quantitativa e qualitativa**

Pesquisa Quantitativa	Pesquisa Qualitativa
Estilo de liderança ideal nos resorts é o Transformacional	Estilo de liderança ideal nos resorts é o Transformacional
Não há diferenças de percepção dos estilos de liderança para formação	Não há diferenças de percepção dos estilos de liderança para formação
Há diferenças de percepção dos estilos de liderança para tempo de empresa	Há diferenças de percepção dos estilos de liderança para tempo de empresa
Há diferenças de percepção dos estilos de liderança para cargo	Há diferenças de percepção dos estilos de liderança para cargo, segundo o grupo focal masculino

**Fonte: dados da pesquisa.**

O Quadro 13 demonstra que ambas as pesquisas concordam que o estilo de liderança ideal para os resorts é o transformacional. Esse resultado está de acordo com a literatura estudada no referencial teórico da presente dissertação, em que Brownell (2010) afirma ser esse o estilo mais adequado para a indústria da hospitalidade. Outro resultado semelhante foi a diferença de percepção para os fatores tempo de empresa e cargo, sendo o último somente pela visão do grupo masculino.

A comparação dos resultados quantitativos com os resultados qualitativos abriu possibilidade de aprofundamento no estudo dos estilos de liderança praticados nos resorts, visto que houve uma significativa discrepância nas informações obtidas, por intermédio delas. Além disso, desperta a atenção para a validade das pesquisas quantitativas utilizadas para analisar determinados temas, que podem ser considerados tendenciosos. Nesse caso, os participantes tenderiam apresentar respostas consideradas mais aceitáveis ou desejariam que representassem a realidade.

## 5 CONCLUSÃO

O objetivo principal dessa dissertação foi identificar e analisar os estilos de liderança praticados nos resorts do Brasil. Para o alcance deste objetivo, inicialmente, fez-se necessário a explicitação e discussão de diferentes conceitos que abordam o tema liderança. Em seguida, a revisão da literatura acerca do tema verificou a evolução das teorias de liderança envolvendo as teorias dos traços, estilo de liderança, teoria contingencial e da nova liderança, sendo que esta contemplou a abordagem da Liderança Carismática, Liderança Transacional e Liderança Transformacional. Como o fenômeno liderança está em contínua evolução, optou-se ainda por apresentar temas contemporâneos sobre o fato, a fim de atualizar a pesquisa acerca do assunto, bem como auxiliar a análise de alguns resultados da pesquisa qualitativa para responder a um dos objetivos específicos.

O resultado da pesquisa quantitativa indica que o estilo predominante nos resorts do Brasil é o Transformacional, o que pode ser considerado positivo, já que segundo Brownell (2010) é o estilo mais adequado para a indústria hoteleira. Bass (2008) também afirma que a liderança transformacional é a única modalidade de liderança capaz de propiciar aos seguidores uma performance extraordinária, buscando elevar a consciência do grupo e da empresa, favorecendo a evolução das pessoas e alinhando as expectativas individuais e organizacionais.

Para responder aos objetivos específicos: Mapear no grupo de gestores, quais possuem o estilo de liderança transacional e transformacional pela opinião dos próprios gestores dos departamentos; Mapear o grau de liderança transacional e transformacional pela opinião dos funcionários que respondem diretamente a esses líderes e comparar os estilos de liderança pela opinião dos líderes e liderados, procedeu-se à comparação das frequências para então se inferir qual estilo de liderança foi o predominante.

Os resultados mostraram que o estilo de liderança predominante nos resorts na visão dos líderes é o Transformacional com 73,7%. Já na visão dos liderados, o estilo de liderança predominante é o mesmo, porém com uma porcentagem menor de 54,1%. Embora os resultados tenham identificado o mesmo estilo de liderança nas duas visões, é possível afirmar que os liderados não enxergam seus líderes do mesmo modo que estes se percebem. Os atributos da liderança transformacional

pela opinião dos liderados são vistas em menor escala que a dos líderes, aproximando-se do estilo transacional, identificado como predominante pelos formadores de opinião na pesquisa qualitativa.

Os fatores obtidos com a aplicação da análise fatorial confirmam a descrição dos fatores originais do *Multifactor Leadership Questionnaire*® (Questionário Multifatorial de Liderança - MLQ) no que se refere à identificação da amostra para a Liderança Transformacional, Liderança Transacional, Fatores de Resultados e Liderança Não-Transacional/*Laissez-Faire*. Sendo assim, a análise fatorial confirmou a estrutura do questionário MLQ, bem como a expectativa teórica do modelo.

As técnicas ANOVA one way e Teste T foram utilizadas para responder ao último objetivo específico que é caracterizar os estilos de liderança identificados nos Resorts considerando gênero, região, idade, tempo total na empresa, cargo e formação. Os resultados mostraram que não há diferenças de percepção dos estilos de liderança para gênero, idade, região e formação. Já em relação ao tempo total na empresa, funcionários com mais de 5 anos de trabalho refletem mais o estilo de liderança transformacional que aqueles com menor tempo de trabalho. Quanto aos cargos, funcionários no cargo de coordenação refletem mais o estilo transformacional que funcionários nos demais cargos.

Para análise dos resultados qualitativos foi utilizada a técnica do Focus Group.

Por intermédio dela, foi revelado que ambos os grupos não concordam com os resultados obtidos na pesquisa quantitativa em relação ao estilo de liderança praticados nos resorts do Brasil. Para eles, o estilo predominante é ainda o Transacional, embora concordem que o Transformacional seja o ideal para o segmento. Ainda em relação aos estilos, os grupos feminino e masculino concordaram com o fato de que a maioria dos líderes se enxergam melhores do que realmente são. Isso pode ter contribuído para o resultado da pesquisa de campo, mas ressaltam que tal resultado não reflete a realidade dos resorts.

As opiniões divergiram entre os dois grupos, quando foram apresentados os resultados referentes ao último objetivo específico da pesquisa, que trata sobre a caracterização dos estilos de liderança identificados nos Resorts considerando gênero, região, idade, tempo no cargo e formação dos gestores respondentes. O grupo feminino não considera o gênero um fator determinante para definir um estilo de liderança, enquanto o grupo masculino defendeu a ideia de que as mulheres

tendem a ter um estilo transacional e os homens transformacional. Já em relação a idade, região, tempo no cargo, ambos os grupos concordam que esses fatores são determinantes para se definir um estilo predominante de liderança. Em relação à formação, ambos afirmam que o nível de escolaridade não influencia o estilo de liderança de nenhum profissional.

Um fator que não foi investigado na pesquisa quantitativa, mas surgiu de forma frequente no focus group, como determinante para definir o estilo de liderança foi o tipo de administração do resort. Segundo os dois grupos, a alta administração rege os estilos de liderança praticados nas empresas. O resort com administração familiar e pertencente a pequenas redes apresentam um estilo mais transacional do que os resorts pertencentes às grandes cadeias internacionais.

Os temas contemporâneos em liderança também surgiram na pesquisa qualitativa de forma significativa. O fator gênero e formação de líderes foram os mais mencionados pelos participantes, o que gerou discordâncias e semelhanças interessantes entre os diferentes pontos de vista dos formadores. O primeiro fator não foi possível inferir uma única percepção, ao passo que no segundo ambos os grupos acreditam ser algo ainda em evolução na hotelaria, porém muito importante.

Sendo assim, com relação ao objetivo geral e objetivos específicos da dissertação, os procedimentos metodológicos permitiram identificar uma opinião divergente em relação ao estilo de liderança predominante nos resorts e nas comparações entre os fatores gênero, idade e região. Para responder ao objetivo geral, enquanto pelos resultados da pesquisa quantitativa foi possível identificar o estilo de liderança Transformacional como predominante, pelo resultado da pesquisa qualitativa foi possível contestar tais resultados, confirmando não representar a realidade por eles percebida. Essa discrepância entre os resultados das duas pesquisas levou à busca de um entendimento maior acerca das possíveis causas, chegando a conclusão de que a desejabilidade social pode explicar a diferença de opinião dos líderes e liderados participantes da pesquisa quantitativa, fazendo com que seja considerado como válido o resultado da pesquisa qualitativa para responder o objetivo geral da presente dissertação. Essa seria a visão da literatura perante os resultados.

Além desse fator, é importante mencionar que o segmento da hotelaria sofre com a falta de mão de obra qualificada e de líderes capacitados a motivar suas equipes a desempenhar a excelência nos serviços prestados pertinentes aos

resorts. Deste modo, seria contraditório e prematuro concluir que a liderança hoje já pode ser considerada transformacional, visto que a realidade não se apresenta desta forma. O que se observa é um segmento ainda em evolução na questão relacionada a Gestão de Pessoas, pois pouco se investe nesta área. Essa visão acerca dos resultados pode ser inferida por meio das análises da pesquisadora, bem como dos resultados da pesquisa qualitativa com os relatos dos formadores de opiniões do segmento. Sendo assim, o estilo de liderança predominante praticado nos resorts do Brasil considerado na presente pesquisa é o Transacional.

Já em relação aos objetivos específicos, a pesquisa qualitativa demonstrou que ao contrário da quantitativa, os fatores gênero, idade e região também podem influenciar o estilo de liderança praticado nos resorts. Segundo os formadores de opinião, o estilo de liderança ainda pode sofrer influência do tipo de administração do resort, fator esse não verificado no instrumento de pesquisa quantitativa.

O tema liderança, no Brasil, tem sido pouco estudado no segmento do Turismo e Hotelaria. Evidenciada a importância da evolução do conhecimento acerca desse fenômeno, sugere-se que a temática investigada nesta pesquisa faça parte de estudos mais aprofundados, para que as conclusões desta dissertação possam, eventualmente, ser ampliadas e com isso contribuir para que novas descobertas e conhecimentos beneficiem o segmento. Com a chegada de grandes eventos internacionais ao país, como a Copa do Mundo em 2014, faz-se necessário ações emergenciais e eficazes para capacitação dos profissionais e líderes do segmento da hotelaria. A tendência é que com a chegada dos estrangeiros o nível de exigência em relação a prestação de serviços e atendimento aumente de forma significativa, o que preocupa os profissionais da área quanto ao futuro do Turismo no Brasil. Investir e aprofundar os estudos e pesquisas sobre a liderança no segmento, que tanto influencia os resultados desse tipo de organização, torna-se fundamental para o desenvolvimento desse mercado, face aos novos desafios e oportunidades de crescimento e visibilidade que o Brasil se encontrará.

Para isso, é interessante refazer a pesquisa com um número maior de respondentes e resorts participantes de todas as regiões do país, bem como considerar o fator da desejabilidade social na aplicação do instrumento de pesquisa. Outra questão relevante é estender a pesquisa nos hotéis business instalados nos grandes centros urbanos, a fim de comparar os estilos de liderança praticados nos

diferentes tipos de hotéis dentro da indústria da hospitalidade, segundo a nova classificação hoteleira.

Vale ressaltar ainda que os resultados e conclusões desta dissertação, limitam-se à amostra definida para a pesquisa, conforme os procedimentos metodológicos. Algumas dessas limitações merecem destaque no sentido de melhor delimitar as possibilidades de aplicação dos resultados expostos. Não de ser consideradas diversas especificidades inerentes aos resorts pesquisados nesta dissertação, tais como o porte do resort e o tipo de administração. Outra limitação importante refere-se a quantidade de resorts participantes da pesquisa por região. A dificuldade da pesquisadora em aplicar as pesquisas nos resorts localizados na região Nordeste foi um dos fatores relacionados a essa limitação. A indústria hoteleira no Brasil não tem o hábito de dividir e divulgar informações internas de seus empreendimentos, fato esse que dificultou a acessibilidade da pesquisadora, mesmo tendo trabalhado durante 10 anos no segmento.

## REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, L. G.; LEITE, N. P. A estratégia de Gestão de Pessoas como ferramenta do desenvolvimento organizacional. **Revista Ibero-americana de Estratégia: RIAE**, São Paulo, v. 9, n. 1, p. 31-53, 2010.

ALMEIDA, C. M. A. **A Influência da espiritualidade nos estilos de liderança**. Dissertação (Mestrado em Administração)-Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2004.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE RESORTS. **Resorts Brasil**. 2011. Disponível em: <[www.resortsbrasil.com.br](http://www.resortsbrasil.com.br)>. Acesso em: 31 mar. 2011.

BASS, B. M. **Handbook of leadership: survey of theory and research**. New York: Free Press, 1990.

\_\_\_\_\_. **The bass handbook of leadership: theory, research, managerial applications**. 4. ed. New York: Free Press, 2008.

BASS, B. M, AVOLIO, B. J. Transformational leadership and organizational culture. **Public Administration Quarterly**. v. 17, n. 1, p. 112-121, 1993.

\_\_\_\_\_. **Multifactor leadership questionnaire: manual and sample set**. 4. ed. California: Gallup Leadership Institute, 2004.

BASS, B. M. et al. Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. **Journal of Applied Psychology**, Washington, v. 88, n. 2, p. 207-218, 2003.

BENNIS, W. **A invenção de uma vida** - reflexões sobre liderança e mudanças. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

BENNIS, W., NANUS, B. **Líderes** - estratégias para assumir a verdadeira liderança. São Paulo: Harba, 1988.

BENTO, A. Estilos de liderança dos líderes escolares da região autônoma da madeira. In: Costa, J.; Neto-Mendes, A.; Ventura, A. (Org.). **Actas do V simpósio sobre organização e gestão escolar** - trabalho docente e organizações educativas. Aveiro: Universidade de Aveiro, 2008. p. 145-157. 1 CD-ROM. ISBN 978-972-789-281-5.

BERGAMINI, C. W. **Liderança administração do sentido**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1994. p. 234.

\_\_\_\_\_. **Psicologia aplicada à administração de empresas**: psicologia do comportamento organizacional. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008. p. 197.

BIDO, D. S. et al. Mensuração com indicadores formativos nas pesquisas em administração de empresas: como lidar com a multicolinearidade entre eles? **Administração: Ensino e Pesquisa**, Rio de Janeiro, v. 11, n. 2, p. 245-69, abr.-jun. 2010.

BIGLIAZZI, S. M. L. **Liderança e formação acadêmica**: uma análise da contribuição dos cursos de pós-graduação lato-sensu em gestão na opinião dos alunos. 2007. 121 f. Dissertação (Mestrado em Administração)-Universidade Municipal de São Caetano do Sul, São Caetano do Sul, 2007.

BLAKE, R. R.; MOUTON, J. S. A comparative of situationalism and 9,9 management by principle. **Organizational Dynamics**, vol. 10, n. 4, p. 20-24, 1982.

BRASIL. Portal da Copa. **Grandes números**. 2012. Disponível em: <<http://www.copa2014.gov.br/pt-br/sobre-a-copa/grandes-numeros>>. Acesso em: 20 abr. 2012.

BRYMAN, A. **Handbook de estudos organizacionais**. Leadership and organizations. 3. v. São Paulo: Atlas, 2004.

BROWN, F. W.; REILLY, M. D. The myers-briggs type indicator. **Journal Of Management Development**, Montana, USA, v. 28, n. 10, p. 916-932, 2 out. 2008. Disponível em: <[www.emeraldinsight.com/0262-1711.htm](http://www.emeraldinsight.com/0262-1711.htm)>. Acesso em: 30 set. 2010.

BROWNELL, J. Leadership in the service of hospitality. **Cornell Hospitality Quarterly**, Ithaca, v. 5, n. 3, p. 363-378, 21 maio 2010.

BURNS, J. M. **Leadership**. New York: Harper & Row Publishers, 1978.

CHANLAT, J. F. (Org.). **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001. p. 285.

CLARK, R. A.; HARTLINE, M. D.; JONES, K. C. The Effects of Leadership Style on Hotel Employees' Commitment to Service Quality. **Cornell Hospitality Quarterly**, Ithaca, v. 50, n. 2, p. 209-231, 24 abr. 2008.

COVEY, S. R. **Liderança baseada em princípios**. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002. p. 384.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: método qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010. p. 296.

DUTRA, N. H. **Estilos de liderança em evidência na indústria de calçados de médio porte da cidade de Franca – SP**. 2006. Dissertação (Mestrado em Administração)-Centro Universitário de Franca, Franca, 2006.

ECHEVESTE, S. et al. Perfil do executivo no mercado globalizado. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 3, n. 2, p. 167-186, maio/ago. 1999.

FREITAS, C. M. F. **Estudo da motivação e da liderança na indústria hoteleira da RAM**. 2006. 140 f. Dissertação (Mestrado em Administração)-Universidade da Madeira, Funchal, 2006.

GOLEMAN, D. Leadership that gets results. **Harvard Business Review**, Georgia, p. 14-29, mar. 2000.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010. p. 184.

GONÇALVES, M. N. C. **Estilos de liderança: um estudo de auto-percepção de enfermeiros gestores**. 2008. 129 f. Dissertação (Mestrado)-Universidade Fernando Pessoa, Porto, 2008.

GRZYBOVSKI, D.; BOSCARIN, R.; MIGOTT, A. M. B. Estilo feminino de gestão em empresas familiares. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 6, n. 2, p. 185-207, 2002.

HAIR JÚNIOR., J. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para Administradores**. A teoria e as técnicas da liderança situacional. São Paulo: EPU, 1986.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **Economia do turismo**. Uma perspectiva macroeconômica 2003-2007. 2010. Disponível em: <[http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/industria/economia\\_tur\\_20032007/default.shtm](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/industria/economia_tur_20032007/default.shtm)>. Acesso em: 19 abr. 2012.

\_\_\_\_\_. **Pesquisa de serviços em hospedagem 2011**. 2012. Disponível em: <[http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/comercioeservico/psh/2011\\_todas\\_regioes/default.shtm](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/comercioeservico/psh/2011_todas_regioes/default.shtm)>. Acesso em: 19 abr. 2012.

ISMAIL, A. **Hospedagem: front office e governança**. São Paulo: Pioneira, 2004.

KOTTER, J. P. **O fator liderança**. São Paulo: Makron Books, 1992.

LACOMBE, F.; HEILBORN, G. **Administração: princípios e tendências**. 540. ed. São Paulo: Saraiva, 2003. p. 197.

LIMONGI-FRANÇA, A. C.; ARELLANO, E. B. Liderança, poder e comportamento organizacional. In: FLEURY, M. T. L. (org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002. p. 259-269.

LUBIT, R. O impacto dos gestores narcisistas nas organizações. **RAE**. São Paulo, 2002.

MELO, P. A. A. **Espiritualidade nas organizações: a confluência entre negócios, filosofia e fé**. 2007. Dissertação (Mestrado em Administração)-Universidade Municipal de São Caetano do Sul, São Caetano do Sul, 2007.

MINTZBERG, H. **MBA? Não obrigado**. Uma visão crítica sobre a gestão e o desenvolvimento de gerentes. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MUNHOZ, G. S. Quais as contribuições que o estilo feminino de liderança traz para as organizações empreendedoras? In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS EM EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DA PEQUENA EMPRESA - EGEPE, 1., 2000, Maringá. **Anais...** Maringá: ENEGEPE, 2000. p. 12.

OLIVEIRA, M; FREITAS, H. Focus Group, pesquisa qualitativa: resgatando a teoria, instrumentalizando o seu planejamento. **RAUSP**. São Paulo, v. 33, n. 3, p. 83-91, jul-set. 1998.

OUIMET, G. As armadilhas dos paradigmas da liderança. **RAE**. São Paulo, v. 42, n. 2, 2002.

RIBAS JR, R. C.; MOURA, M. L. S.; HUTZ, C. S. Adaptação brasileira da escala de desajabilidade social de Marlowe-Crowne. **PEPSIC**, v. 3, n. 2, p. 83-92, 2004. Disponível em: <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1677-04712004000200003&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1677-04712004000200003&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt)>. Acesso em: 9 jul. 2012.

ROBBINS, S. P. **Organizational behavior**: concepts, controversies, applications. London: Prentice-Hall International, 1996.

\_\_\_\_\_. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SANTOS, J.; CAETANO, A.; JESUÍNO, J. C. As competências funcionais dos líderes e a eficácia das equipas. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**. Lisboa, v. 3, n. 7, p. 22-33, jul. 2008.

SILVEIRA, P. A.; TEIXEIRA, W. A. A influência da espiritualidade no processo de. **Revista Cesumar**: Ciências Humanas e Sociais Aplicadas. Maringá, v. 11, n. 2, p. 113-138, jun. 2005.

SMITH, P. B. **Liderança, organizações e cultura**: modelo da administração do evento. São Paulo: Pioneira, 2005.

STEFANO, S. R. **Liderança e suas relações com a estratégia de gestão de pessoas e o bem-estar organizacional**: um estudo comparativo em duas instituições financeiras internacionais. 2008. 176 f. Tese (Doutorado em Administração)-Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

STEFANO, S. R.; COSTA FILHO, A. G. Estilos de liderança: um estudo comparativo entre empresas de transporte. **Revista Capital Científico**. Guarapuava, v. 2, p. 127-145, dez. 2004.

STEFANO, S. R. et. al. Satisfação da qualidade de vida no trabalho com relação aos fatores biopsicossociais e organizacionais: um estudo comparativo entre docentes das universidades pública e privada. **Revista Gerenciais**. São Paulo, v. 5, p. 35-44, 2006.

ULRICH, D.; ULRICH, W. **Por que trabalhamos**: como grandes líderes constroem organizações comprometidas que vencem. Porto Alegre: Artmed, 2011.

VALADÃO JÚNIOR, V. M.; MEDEIROS, C. R. O.; LIMA, M. C. A manifestação do narcisismo nas práticas discursivas de liderança. **Gestão.org**: Revista Eletrônica de Gestão Organizacional. Recife, v. 5, n. 1, p. 53-65, jan. 2007.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2000.

VIEIRA, A. C. S.; RAVA, P. G. S. Ninho cheio: uma nova etapa do ciclo vital familiar? **Barbarói**, Santa Cruz do Sul, n. 33, p. 118-134, ago. 2010.