

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE ITAJUBÁ**

**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM  
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**Serviços e Liderança Servidora:  
analisando as dimensões em serviços de hospedagem**

**Michelle Fátima dos Santos Costa**

**Itajubá - MG, Março de 2014**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE ITAJUBÁ**  
**Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção**

**Michelle Fátima dos Santos Costa**

**SERVIÇOS E LIDERANÇA SERVIDORA:  
ANALISANDO AS DIMENSÕES EM SERVIÇOS DE  
HOSPEDAGEM**

**Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em  
Engenharia de Produção como requisito parcial à obtenção  
do título de Mestre em Engenharia de Produção.**

**Área de concentração: Produto e Qualidade**

**Orientador: Prof. Carlos Eduardo Sanches da Silva, Dr.**

**Itajubá - MG, Março de 2014**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE ITAJUBÁ  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM  
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**Michelle Fátima dos Santos Costa**

**SERVIÇOS E LIDERANÇA SERVIDORA:  
ANALISANDO AS DIMENSÕES EM SERVIÇOS  
DE HOSPEDAGEM**

Dissertação aprovada por banca examinadora em 24 de março de 2014, conferindo ao autor o título de *Mestre em Engenharia de Produção*.

**Banca Examinadora:**

Prof. Carlos Eduardo Sanches da Silva, Dr. (Orientador)

Prof. Carlos Henrique Pereira Mello, Dr.

Prof. Eduardo Gomes Salgado, Dr.

**Itajubá - MG, Março de 2014**

*Dedico este trabalho aos que serão para sempre uma parte de mim: meus pais, Roberto Affonso da Costa Junior e Suelene Fátima dos Santos Costa, e minha irmã, Katherine Fátima dos Santos Costa. Vocês me guiaram em todos os momentos difíceis e estão sempre disponíveis com um porto seguro. Amo vocês eternamente.*

## AGRADECIMENTOS

*Ao meu orientador, Prof. Dr. Carlos Eduardo Sanches da Silva, pela paciência e dedicação, ainda mais depois dos problemas quanto ao tema deste trabalho e, também, por ser um homem de extrema inteligência e inspiração, um verdadeiro exemplo. Muito obrigada!*

*Aos demais estimados professores, por repassarem o conhecimento adquirido e dividi-lo entre nós, seus discentes.*

*Ao SENAC e, especialmente, ao Grande Hotel – Campos do Jordão, por toda a disponibilidade.*

*À UNIFEI, ao IEPG e a Pós Graduação em Engenharia de Produção e aos professores e funcionários que representam estes órgãos, agradeço a oportunidade única e especial.*

*À CAPES e à FAPEMIG pelo apoio financeiro concedido através do programa de bolsas de estudo.*

*Aos meus colegas pesquisadores, por todas as discussões que enriqueceram e aguçaram de alguma forma o interesse por tal assunto.*

*Aos meus amigos, em especial aos amigos do GEPE de Qualidade, por tornar essa jornada mais leve e animada, por me suportarem em todos os momentos, principalmente os de neuroses e estresse, e por estarem sempre disponíveis para me ajudar e acolher em qualquer que fosse a situação. Giseli, Junior, Bárbara, Julian, Paulinho, Tábata, Gustavo's, Michele's vocês sempre estarão no meu coração!*

*E a todos aqueles que participaram direta ou indiretamente deste trabalho.*

*Todos foram essenciais.*

*Obrigada!*

## RESUMO

Este trabalho tem como objetivo analisar as dimensões da liderança servidora num meio de hospedagem, através da delimitação das características mais citadas na liderança servidora e propondo um instrumento de avaliação da liderança servidora em organizações de serviço hoteleiro. Foi elaborado com base em uma revisão da literatura sobre o assunto para a consolidação e melhoria das definições. O método utilizado foi o estudo de caso baseado em diversos autores. Os resultados alcançados foram: os estudos apurados ao longo da revisão bibliográfica podem identificar as características da liderança servidora e o perfil do líder servidor. São identificadas as características essenciais da liderança servidora e denominadas “características para ter” e “características para fazer”; a elaboração de um questionário que pode ser utilizado em diversas pesquisas, para vários tipos de organizações de serviço. Além de uma avaliação de resultados que foca nas principais características a serem buscadas em líderes e desenvolvidas em colaboradores. Quanto à originalidade, a questão da liderança servidora ainda é pouco explorada, embora tendendo para a definição. Portanto, este estudo visa contribuir para a compreensão da mesma.

**Palavras-chave:** serviços, liderança servidora, liderança, líder servidor, estudo de caso.

## **ABSTRACT**

This study aimed at analyzing the dimensions of servant leadership in the hosting service context, through delineation of the most cited servant leadership features and proposing an assessment tool of servant leadership in hosting service companies. This research was based on a review of literature about the subject to consolidate and improve of the settings. The method used was the case study based on several authors. The results achieved were studies found during the literature review can identify the characteristics of servant leadership profile and servant leader. The essential features of servant leadership were called "features to have" and "features to make"; the development of a questionnaire that can be used in many researches for many kinds of service organizations. Besides the assessment of results focuses on the main characteristics to be sought in leaders and collaborators developed. About the originality, the issue of servant leadership was not explored although tending to define. Therefore, this study aimed to contribute to the understanding of this issue.

**Keywords:** services, servant leadership, leadership, servant leader, case study.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1.1 – Comportamento das pesquisas sobre serviços e liderança servidora, respectivamente, nos anos de 2004 a 2014.....	15
Figura 2.1 – Gráfico dos itens publicados em cada ano e das citações em cada ano, respectivamente, segundo maior número de citações sobre serviços.....	21
Figura 2.2 – Gráfico dos itens publicados em cada ano e das citações em cada ano, respectivamente, segundo maior relevância sobre serviços.....	21
Figura 2.3 – Gráfico dos artigos sobre serviços ao longo dos anos.....	22
Figura 2.4 – Gráfico de publicações sobre Liderança Servidora na base de pesquisa <i>ISI Web of Knowledge</i> .....	23
Figura 3.1 – Caracterização da pesquisa.....	35
Figura 3.2 – Método de pesquisa.....	36
Figura 3.3 – Método de triangulação.....	38
Figura 3.4 – Cronograma de visitas.....	39
Figura 4.1 – Grande Hotel – Campos do Jordão.....	43
Figura 4.2 – Grande Hotel – Campos do Jordão fotografado à noite.....	43
Figura 4.3 – Valores absolutos das características para ter.....	46
Figura 4.4 – Porcentagem das características para ter.....	46
Figura 4.5 – Características para ter divididas em blocos.....	47
Figura 4.6 – Valores absolutos das características para fazer.....	48
Figura 4.7 – Porcentagem das características para fazer.....	48
Figura 4.8 – Características para fazer divididas em blocos.....	49
Figura 4.9 – <i>Ranking</i> geral.....	49
Figura 4.10 – <i>Ranking</i> por bloco.....	50

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 2.1 – Classificação da liderança servidora.....	28
Quadro 2.2 – Dimensões da liderança servidora.....	28
Quadro 2.3 – Características inspiradas por Greenleaf.....	29
Quadro 2.4 – Características que o líder servidor precisa ter.....	30
Quadro 2.5 – Características que o líder servidor precisa fazer.....	31
Quadro 3.1 – Questionário.....	38

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1.1 – Comparação dos percentuais do PIB e dos setores.....	13
Tabela 1.2 – Comparação dos números de empresas e receitas financeiras, variações monetárias ativas e resultado positivo em participações societárias em serviços.....	14
Tabela 2.1 – Os dez artigos mais citados e publicados em periódicos científicos da base <i>Harzing's Publish or Perish</i> sobre serviços.....	20
Tabela 2.2 – Os dez artigos mais citados da base <i>ISI Web of Knowledge</i> sobre serviços.....	20
Tabela 2.3 – Os dez artigos mais relevantes na base <i>Scielo</i> Brasil sobre serviços.....	22
Tabela 4.1 – Perfil dos respondentes do teste-piloto.....	41
Tabela 4.2 – Análise do Alfa de Cronbach.....	42
Tabela 4.3 – Cargos e números de respondentes.....	44
Tabela 4.4 – Ano de nascimento (idade), nível escolar, gênero.....	45
Tabela 4.5 – Média de idade, anos de trabalho na empresa e anos de trabalho no mesmo cargo.....	45
Tabela 4.6 – Análise de correlação das Características para ter: valor da correlação de Pearson (P) e P-Value, respectivamente.....	51
Tabela 4.7 – Análise de correlação das Características para fazer: valor da correlação de Pearson (P) e P-Value, respectivamente.....	52
Tabela 4.8 – Cargos <i>versus</i> pontos considerados.....	53

# SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>13</b>
1.1. Relevância e justificativa.....	13
1.2. Principais estudos realizados sobre o tema.....	15
1.3. Pergunta da pesquisa.....	17
1.4. Objetivos.....	17
1.4.1. Objetivo geral.....	17
1.4.2. Objetivos específicos.....	18
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>19</b>
2.1. Entendo serviços.....	24
2.2. Entendendo liderança servidora.....	27
2.2.1. Perfil do líder servidor.....	32
2.2.2. Liderança servidora e as organizações.....	33
<b>3. MÉTODO DE PESQUISA.....</b>	<b>35</b>
3.1. Definição e planejamento.....	36
3.1.1. Desenvolvimento da teoria.....	36
3.1.2. Seleção do caso.....	37
3.1.3. Desenvolvimento de instrumentos e protocolos de pesquisa.....	37
<b>4. ESTUDO DE CASO.....</b>	<b>40</b>
4.1. Preparação, coleta e análise.....	40
4.1.1. Teste-piloto.....	40
4.1.2. Condução da pesquisa de campo.....	43
4.2. Análise e conclusão.....	43
4.2.1. Análise dos questionários.....	43
4.2.2. Análise das entrevistas.....	54
4.2.3. Composição do relatório final.....	55
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>61</b>
5.1. Conclusão.....	61
5.2. Recomendações para trabalhos futuros.....	63
<b>APÊNDICES.....</b>	<b>65</b>
APÊNDICE A.....	65
APÊNDICE B.....	73
APÊNDICE C.....	74

<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>82</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>90</b>
<b>ANEXO A.....</b>	<b>90</b>

# 1. INTRODUÇÃO

O tema a ser abordado por esta pesquisa é sobre serviços e a liderança servidora considerados em um meio de hospedagem. Serviço é um assunto bastante pesquisado em comparação à Liderança Servidora. O primeiro já apresenta definições e características consolidadas, enquanto que o segundo tem pesquisas recentes e ainda está se delimitando.

## 1.1. Relevância e justificativa

Ao pesquisar sobre a palavra “serviços” no *site* de buscas Google obtêm-se como resposta, aproximadamente 34 milhões de resultados (março, 2014), uma demonstração de como a atividade desperta interesse. Tal trabalho torna-se relevante a medida que o setor de serviços tem importância na economia brasileira.

Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE, o setor de serviços cresceu a taxas superiores às da economia. No ano de 2012, em relação a 2011, a expansão do PIB (Produto Interno Bruto) foi de 0,9%. O destaque positivo ficou com serviços (1,7%), enquanto que a agropecuária (-2,3%) e a indústria (-0,8%) registraram queda. Assim, o PIB em valores correntes alcançou R\$ 4.402,5 trilhões em 2012 e serviços 2.561,2 trilhões, como é possível observar na Tabela 1.1 (IBGE, 2013a).

Tabela 1.1 – Comparação dos percentuais do PIB e dos setores

Período de comparação	Indicadores			
	PIB	Agropecuária	Indústria	Serviço
4° TRI 2012 / 3° TRI 2012	0,6%	-5,2%	0,4%	1,1%
4° TRI 2012 / 4° TRI 2011	1,4%	-7,5%	0,1%	2,2%
ACUM. 2012 / ACUM 2011	0,9%	-2,3%	-0,8%	1,7%
VALORES CORRENTES 2012	4.402,5 bilhões	196,1 bilhões	983,4 bilhões	2.561,2 bilhões

Fonte: IBGE (2013)

Comparando o 1° trimestre de 2013 com o 1° trimestre de 2012, os serviços cresceram 1,9%. Todas as atividades que o compõem registraram variações positivas, com destaque para o crescimento de 2,6% em outros serviços, que, além dos serviços prestados às empresas, engloba serviços prestados às famílias, saúde mercantil, educação mercantil, serviços de alojamento e alimentação, serviços associativos, serviços domésticos e serviços de manutenção e reparação (IBGE, 2013b).

Dentre os segmentos de serviços escolheu-se o setor de meios de hospedagem, pois o mesmo apresenta valores significantes. A Tabela 1.2 apresenta uma comparação dos números

de empresas e receitas financeiras, variações monetárias ativas e resultado positivo em participações societárias em serviços.

Tabela 1.2 – Comparação dos números de empresas e receitas financeiras, variações monetárias ativas e resultado positivo em participações societárias em serviços

Número de empresas		Receitas financeiras, variações monetárias ativas e resultado positivo em participações societárias (valores aproximados)	
Serviços prestados principalmente às famílias	17.028	Serviços de alojamento	698 milhões
Serviços profissionais, administrativos e complementares	14.583	Atividades culturais, recreativas e esportivas	261 milhões
Transportes, serviços auxiliares aos transportes e correios	10.253	Serviços de alimentação	231 milhões

Fonte: IBGE (2011)

Observa-se que os serviços prestados, principalmente, às famílias, apresentam 17.028 empresas e, especificamente, os serviços de alojamento apresentam uma receita de 698 milhões.

O setor de meios de hospedagem lida diretamente com os fenômenos de serviços, uma vez que sua finalidade é atender as necessidades do cliente (COVEY, 2006; NÓBREGA e WHEBBER, 2010).

Além do que, um estudo divulgado pela BSH Travel Research, divisão estatística da BSH International, empresa especializada em *hospitality asset management*, aponta que deverão ser investidos cerca de 7,3 bilhões em novos hotéis no Brasil até 2014. Até o final de 2014, 198 hotéis estão previstos, totalizando 46.296 apartamentos e geração de 31.729 empregos diretos, que tem como fator determinante à realização da Copa do Mundo no país e, posteriormente, das Olimpíadas de 2016 (BSH TRAVEL RESEARCH, 2011).

E, torna-se relevante uma vez que a pesquisa sobre liderança servidora é crescente e pode ser analisada dentro do campo de serviços. Na Figura 1.1 observa-se o crescimento de pesquisas sobre os assuntos, considerando apenas o *Institute for Scientific Information (ISI) Web of Knowledge*, da Filadélfia, Estados Unidos (EUA), que é uma das bases de pesquisa internacionais de maior repercussão.

“Na condição de empresa e editora de bases de dados, o *ISI* busca suprir as demandas informacionais da comunidade científica nos diferentes campos do saber, mantendo a mais abrangente base de dados bibliográfica e multidisciplinar de informações científicas do mundo” (TARGINO e GARCIA, 2000).

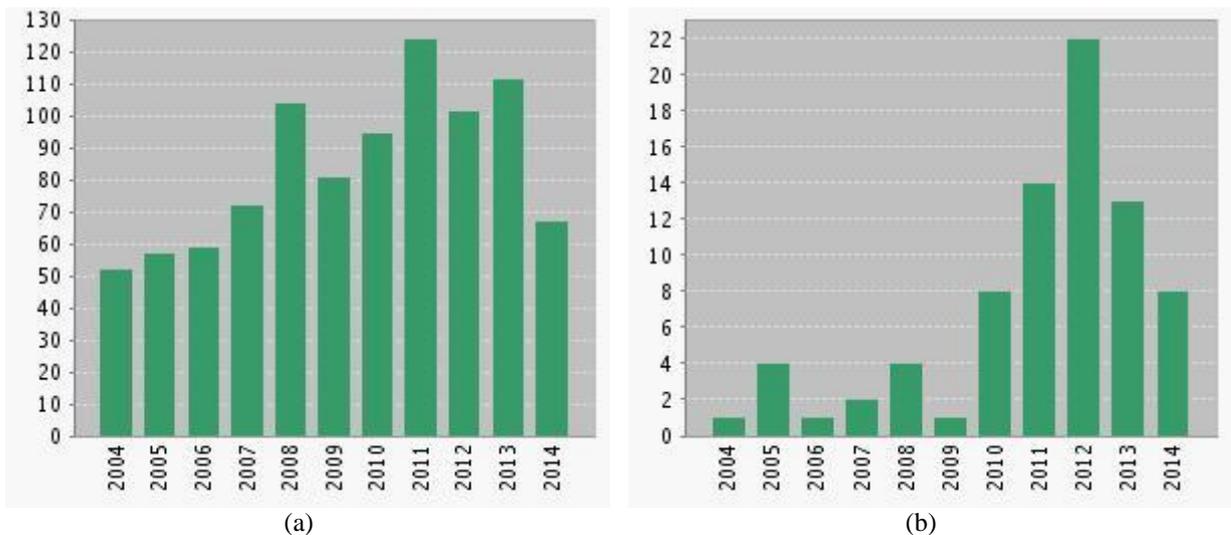


Figura 1.1 – Comportamento das pesquisas sobre serviços (a) e liderança servidora (b), respectivamente, nos anos de 2004 a 2014

Fonte: ISI Web of Knowledge (2012)

Pesquisa realizada com a palavra “*services definition*” e “*servant leadership*”, no “Tópico”, dos anos de 2004 a 2014, por “Relevância”, nas áreas de pesquisa “*Engineering*” e “*Business Economics*”, tipo de documento “*Articles*”, resultando em 925 artigos e artigos, respectivamente.

Assim, a liderança servidora é apresentada como uma abordagem de liderança emergente, que parece ser mais relevante e oportuna no contexto atual. Pois, o modelo da mesma se estende a outras lideranças existentes, a abordagens complementares e a lideranças alternativas, uma vez que enfatiza o servir, os líderes, os colaboradores e as dimensões morais e éticas (SENDJAYA, SARROS e SANTORA, 2008).

## 1.2. Principais estudos realizados sobre o tema

Observam-se dois principais momentos de pesquisa sobre a liderança servidora. O primeiro com publicações para a consolidação da fundamentação teórica e o segundo voltado para pesquisas mais empíricas, em ambientes de trabalho.

Para Russell e Stone (2002), a literatura sobre o tema era bastante indeterminada, um tanto ambígua e, principalmente, anedótica.

Barbuto Jr e Wheller (2006) afirmam que maior tem sido a atenção dada para as bases conceituais e o desenvolvimento da liderança servidora. No entanto, o exame empírico da liderança servidora tem sido dificultado pela falta de fundamentos teóricos e de medidas adequadas. Há pouca evidência empírica sobre a aplicabilidade da liderança servidora através das culturas (HALE e FIELDS, 2007).

A pesquisa realizada por Russell (2001) fornece evidências de uma relação entre valores e liderança, contudo, os resultados indicam a necessidade de mais estudos empíricos para continuar a analisar o tema.

Barbuto Jr e Wheeler (2006) desenvolveram e validaram um instrumento que capta onze características sugeridas da liderança servidora, para operacionalizar uma pesquisa empírica. Com implicações práticas afirmam que as organizações devem procurar oportunidades de recrutar indivíduos que possuam características de líderes servidores.

Segundo pesquisa realizada por Nóbrega, Ribeiro e Marques (2006), o líder servidor parece ser o grande alicerce para a disseminação do servir, apesar de resultados ainda modestos.

O estudo visa suprir a falta de pesquisa empírica sobre liderança servidora e constata que as organizações que abraçam a mesma podem beneficiar-se da seleção de líderes, em parte, com base em determinados atributos pessoais (WASHINGTON, SUTTON e FIELD, 2006).

No estudo de Alimo-Metcalfe e Alban-Metcalfe (2005) observa-se uma diferença entre a liderança segundo costumes americanos e a liderança segundo costumes britânicos. A primeira apresenta sinais mais focados nas características do líder e este se apresenta mais distante. E na segunda o foco é na proximidade do líder com seus seguidores, configurando assim a liderança servidora.

Koshal (2005) mostra em seu estudo de perguntas qualitativas que os líderes quenianos, em variados contextos organizacionais, em sua maior parte, compreendem e aplicam a teoria de liderança servidora. Além disso, resulta em sete expressões da construção de serviços: papel de modelo, sacrifício para os outros, satisfação das necessidades e desenvolvimento dos outros, serviço como a principal função da liderança, reconhecer e recompensar os funcionários e tratar os funcionários com respeito.

Em um estudo dirigido para os seguidores de Gana e dos Estados Unidos, Hale e Fields (2007) observaram que os ganenses informam experimentar menos comportamentos de liderança servidora do que os norte-americanos.

Parolini, Patterson e Winston (2009) relatam em seu estudo que diferenças estatísticas significativas entre os líderes transformacionais e os líderes servidores surgem em cinco dimensões: ética, foco, motivo e missão, desenvolvimento e meios de influência.

Na pesquisa de Liden *et al.* (2008) os resultados sugerem que a liderança servidora é um construto multidimensional e no nível individual faz uma contribuição única para a comunidade, em função do desempenho e comprometimento organizacional.

Já o estudo de Sendjaya e Pekerti (2010), busca medir quais comportamentos da liderança servidora aumentam significativamente o nível de confiança dos colaboradores para com seus líderes.

A pesquisa de Dierendonck e Nuijten (2011) consta com a elaboração de um instrumento multidimensional para medir a liderança servidora, na Holanda e no Reino Unido, em um grupo de pessoas de ocupação diversificada. O resultado, além de um instrumento multidimensional válido e confiável, fornece uma imagem clara das qualidades-chaves da liderança servidora e, também, pode oferecer um ponto de partida valioso para a formação e desenvolvimento desta abordagem.

Em outra pesquisa, realizada por Bobbio, Dierendonck e Manganelli (2012) foi aplicado o mesmo instrumento multidimensional de Dierendonck e Nuijten (2011) para medir a liderança servidora, desta vez na Itália, com 800 colaboradores, homens e mulheres, de organizações com e sem fins lucrativos. Neste país, observou-se uma menor aceitação das abordagens da liderança servidora em comparação aos outros países, como a Holanda e o Reino Unido.

Zhang, Lin e Foo (2012) exploraram qual o estilo de liderança é percebido como preferido no setor público em Cingapura. Os dados foram obtidos a partir de uma pesquisa com líderes escolares em vários agrupamentos de escolas em Cingapura, com instrumentos projetados pelos pesquisadores e relatam que a liderança servidora, apesar de não ser a preferida e ser relativamente recente, está logo após ao estilo “autoritário” de liderança.

Usando modelagem de equações estruturais, os resultados da pesquisa de Kool e Dierendonck (2012) mostraram que a liderança servidora pode contribuir para um forte senso de justiça interpessoal, uma atitude otimista e o compromisso com a mudança. Reforçando as considerações de Sauser Jr. (2005), Brownell (2010) e Pinnington (2011).

### **1.3. Pergunta da pesquisa**

Assim, a pergunta da pesquisa é: como a liderança servidora influi nos cargos de trabalho de um meio de hospedagem?

### **1.4. Objetivos**

#### **1.4.1. Objetivo geral**

Analisar as dimensões da liderança servidora num meio de hospedagem.

### **1.4.2. Objetivos específicos**

- Delimitar as características mais citadas na liderança servidora;
- Propor um instrumento de avaliação da liderança servidora em organizações de serviço hoteleiro.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta pesquisa estuda dois assuntos que se apresentam de forma diferente durante a revisão bibliográfica. “Serviços” é um assunto consolidado, com um considerável tempo de pesquisa, com conceitos firmados e demarcados, além de uma grande abrangência. Já a “liderança servidora” é um assunto estudado com ênfase mais recentemente e características ainda em aberto.

Entretanto, estabelecem uma forte ligação quando os serviços e, principalmente, as organizações de serviços, podem ser potencializados com a aplicação da liderança servidora. Os autores Brownell (2010) e Schneider e George (2010) consideram que a liderança servidora é o tipo de liderança mais adequado para organizações de serviços, em especial de hospitalidade.

Assim, é necessário demonstrar o comportamento destes dois assuntos na revisão bibliográfica e delimitar os conceitos e características que são utilizados nesta pesquisa.

Partindo da possibilidade que o serviço é um viés para a competitividade (SLACK, *et al.*, 1997) foi pesquisado o comportamento da publicação de artigos sobre “serviços” em três bases de pesquisa, sendo elas: *Harzing' Publish or Perish*, *ISI Web of Knowledge* e *Scielo Brasil*, entre os artigos publicados nos anos de 2001 a 2011, com ênfase em engenharia e/ou negócios.

O *Harzing's Publish or Perish (PoP)* é um *software* desenvolvido pelo Google para análise de citações acadêmicas, com um conjunto de dados de autores e fatores de impacto dos periódicos, contudo, os parâmetros de pesquisa estão limitados a documentos publicados desde 1990 (SEGALLA, 2008).

O *Pop Harzing's* faz sua consulta na *web*, um banco de dados público, onde a informação não é certificada como precisa ou estruturada de forma inequívoca (SEGALLA, 2008), ou seja, uma base informal.

Nessa base de pesquisa foram encontrados mais de 1.000 artigos com a palavra “*services*”, contudo, só os primeiros 1.000 são mostrados. A pesquisa foi filtrada entre os anos de 2001 a 2011 e sobre assuntos de “*bussiness, administration, finance, economics*”. Os dez artigos mais citados e publicados em periódicos científicos seguem na Tabela 2.1.

Entre as bases internacionais de maior repercussão, está a do *Institute for Scientific Information (ISI) Web of Knowledge*, da Filadélfia, Estado Unidos (EUA). “Na condição de empresa e editora de bases de dados, o *ISI* busca suprir as demandas informacionais da comunidade científica nos diferentes campos do saber, mantendo a mais

abrangente base de dados bibliográfica e multidisciplinar de informações científicas do mundo” (TARGINO e GARCIA, 2000).

Tabela 2.1 – Os dez artigos mais citados e publicados em periódicos científicos da base *Harzing’s Publish or Perish* sobre serviços

<b>Autores</b>	<b>Ano</b>
GROOT, R. S.; WILSON, M. A.; BOUMANS, R. M. J	2002
FRANKEL, R. M.; JOHNSON, M. F.; NELSON, K.	2002
BATTI, R.	2002
ASHBAUGH, H.; LAFOND, R.; MAYHEW, B. W.	2003
OLIVA, R.; KALLENBERG, R.	2003
MULLER, E.; ZENKER, A.	2001
CHUNG, H.; KALLAPUR, S.	2003
ETHIRAJ, S. K.; KALE, P.; KRISHNAN, M. S.; SINGH, J. V.	2005
FARBER, S. C.; COSTANZA, R.; WILSON, M. A.	2002
LOVELOCK, C.; GUMMESSON, E.	2004

Nessa base de pesquisa foram encontrados, aproximadamente, 41.466 artigos com a palavra “*services*”, refinados por “somente artigos”, entre os anos de 2001 e 2011 e área de assunto “*engineering* ou *business economics*”. Os dez artigos mais citados seguem na Tabela 2.2.

Tabela 2.2 – Os dez artigos mais citados da base *ISI Web of Knowledge* sobre serviços

<b>Autores</b>	<b>Ano</b>
SENDONARIS, A.; ERKIP, E.; AAZHANG, B.	2003
ZENG, L.; BENATALLAH, B.; NGU, A. H. H.; DUMAS, M.; KALAGNANAM, J.; CHANG, H.	2004
DELONE, W. H.; MCLEAN, E. R.	2003
SPENCER, Q. H.; SWINDLEHURST, A. L.; HAARDT, M.	2004
MCILRAITH, S. A.; SON, T. C.; ZENG, H. L.	2001
PAULRAJ, A. J.; GORE, D. A.; NABAR, R. U.; BOLCSKEI, H.	2004
JAIN, A. K.; ROSS, A.; PRABHAKAR, S.	2004
SCHWARZ, H.; MARPE, D.; WEIGNAND, T.	2007
ZHAO, B. Y.; HUANG, L.; STRIBLING, J.; RHEA, S. C.; JOSEPH, A. D.; KUBIATOWICZ, J. D.	2004
ANDREWS, M.; FUMARAN, K.; RAMANAN, K.; STOLYAR, A.; WHITING, P.; VIJAYAKUMAR, R.	2001

Dos 5.000 artigos mais citados, é possível observar na Figura 2.1 a distribuição de itens publicados em cada ano, bem como a distribuição das citações.

Na Figura 2.1 é possível observar que os artigos mais citados aparecem em 2004 com uma gradativa diminuição ao longo dos anos e que a distribuição das citações aumenta com o passar do tempo, sendo um pouco menor em 2010 e 2011.

E dos 5.000 artigos mais relevantes, a distribuição de itens publicados em cada ano, bem como a distribuição das citações (Figura 2.2).

Na Figura 2.2 é possível observar que os artigos mais relevantes aparecem com um crescimento ao passar dos anos, bem como a distribuição das citações dos mesmos, só diminuindo em 2011.

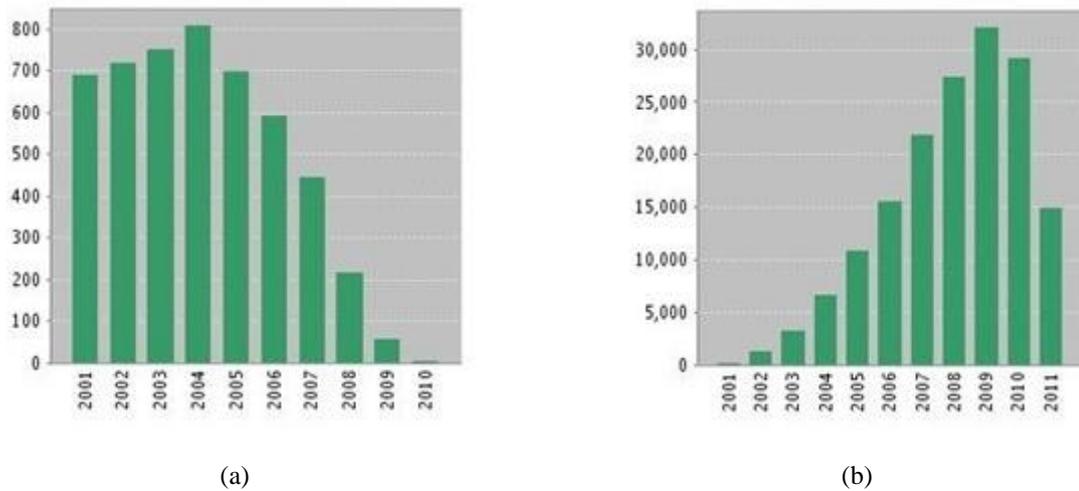


Figura 2.1 – Gráfico dos itens publicados em cada ano (a) e das citações em cada ano (b), respectivamente, segundo maior número de citações sobre serviços

Fonte: *ISI Web of Knowledge (2012)*

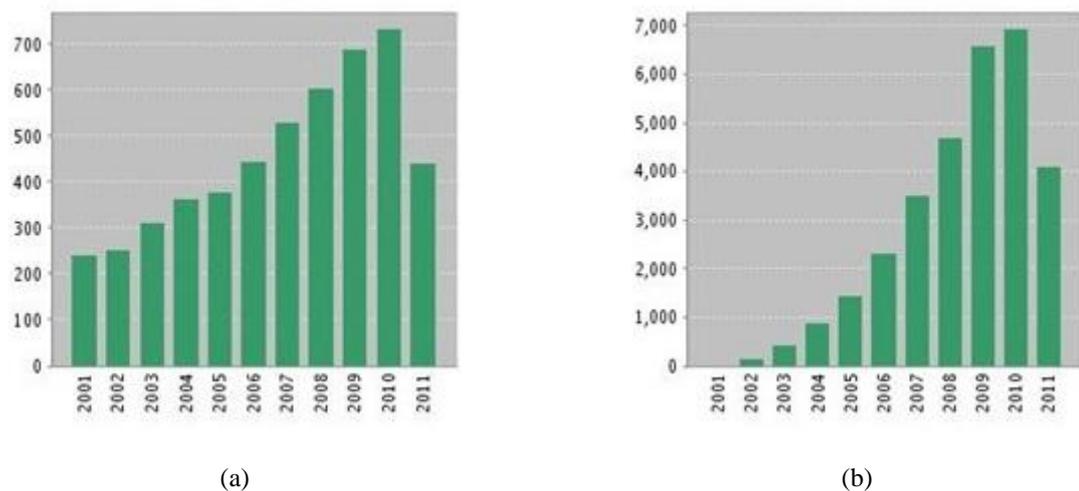


Figura 2.2 – Gráfico dos itens publicados em cada ano (a) e das citações em cada ano (b), respectivamente, segundo maior relevância sobre serviços

Fonte: *ISI Web of Knowledge (2012)*

O *Scielo* foi criado em 1996, com as seguintes finalidades: “permitir que resultados da produção científica brasileira se tornassem mais visíveis internacionalmente” (MENEZHINI, 2002) e “construir uma base de dados que provesse indicadores que permitissem avaliar a produção nacional de conhecimento” (MENEZHINI, 2002).

Devido ao número crescente de periódicos cobertos, o número de artigos na base de dados *Scielo* aumentou significativamente ao longo dos anos. Em 2002 já atingia 75 milhões de visitas, destes, 20% de outros países que não o Brasil. O *site* permitiu essa visibilidade em diversos países (MENEZHINI, 2002).

Nessa base de pesquisa foram encontrados 121 artigos com a palavra “serviços”, refinados por “assunto - *engineering*”. Os dez artigos mais relevantes seguem na Tabela 2.3.

Tabela 2.3 – Os dez artigos mais relevantes na base *Scielo* Brasil sobre serviços

<b>Autores</b>	<b>Ano</b>
CASTANHEIRA, O.	2002
SAKURADA, N.; MIYAKE, D. I.	2009
BRANCO, G. M.; RIBEIRO, J. L. D.; TINOCO, M. A. C.	2010
BATTAGLIA, D.; BORCHARDT, M.	2010
CHIMENDES, V. C. G.; MELLO, C. H. P.; PAIVA, A. P. DE	2008
HECKERT, C. R.; SILVA, M. T. DA	2008
ABBAS, K. POSSAMAI, O.	2008
SANTOS, L. C.; VARVAKIS, G.	2002
LOBO, M. S. DE C.; LINS, M. P. E.	2010
HELLER, P. G. B.; SPERLING, M. V.; HELLER, L.	2009

Observa-se que os artigos mais relevantes encontram-se nos anos de 2007 e 2010. A Figura 2.3 apresenta a distribuição dos artigos ao longo dos anos.

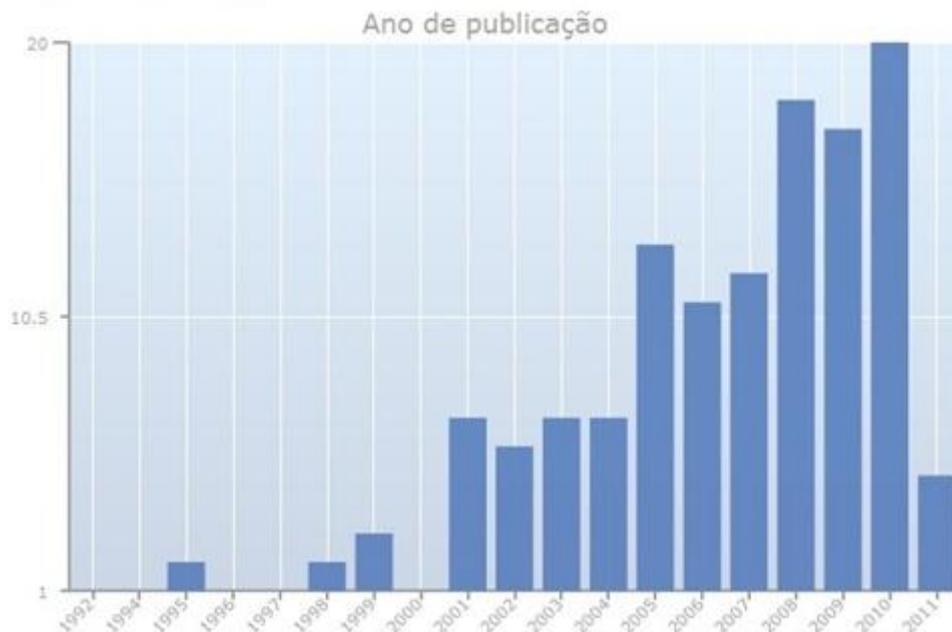


Figura 2.3 – Gráfico dos artigos sobre serviços ao longo dos anos.  
Fonte: *Scielo* Brasil (2012)

Analisando a Figura 2.3 a partir de 2001 é possível observar uma maior consolidação de publicações sobre o tema e, apesar da variação, um crescimento ao longo dos anos.

De maneira geral, a maioria dos principais artigos citados encontra-se nos cinco primeiros anos entre 2001 e 2011, o que é, de certa forma, lógico. Uma vez que publicações mais antigas tendem a ter um número de citações maiores. Quanto à relevância, os artigos mais relevantes encontram-se nos últimos quatro anos.

O artigo mais citado na base *Harzing's Publish or Perish* de Groot, Wilson e Boumans (2002) trata de dados sobre produtos e serviços dos ecossistemas. E propõe um quadro

padronizado para a avaliação global do ecossistema funções, bens e serviços. O artigo mais citado na base *ISI Web of Knowledge* de Sendonaris, Erkip e Aazhang (2003), de duas partes, propõe uma nova forma de diversidade espacial, em que os ganhos de diversidade são alcançados através da cooperação dos usuários móveis. A Parte I descreve a estratégia de cooperação do usuário, enquanto a Parte II centra-se em questões de implementação e análise de desempenho. E o artigo mais citado na base *Scielo Brasil* de Castanheira (2002) trata de serviços geológicos nacionais, avaliando como as entidades que cuidam dos levantamentos básicos de geologia e hidrologia, no mundo e no Brasil, estão estruturadas para cumprimento de sua missão, discorrendo, também, sobre o futuro dos trabalhos geológicos e hídricos básicos e sobre trabalhos geocientíficos multidisciplinares necessários para as grandes aglomerações humanas.

Estes três artigos tratam de serviços, contudo, nenhum deles trata da definição e características dos mesmos e também não tratam de liderança servidora, sendo assim, nenhum deles será utilizado na definição destes dois assuntos.

Para a revisão bibliográfica sobre “liderança servidora” feita, principalmente, nas bases de dados *Emerald Fulltext (Emerald)*, *ScienceDirect (Elsevier)*, *Wiley Online Library* e *ISI Web of Knowledge*, é possível notar a relevância do tema. A Figura 2.4 Mostra o comportamento da pesquisa especificamente na base de pesquisa *ISI Web of Knowledge*.

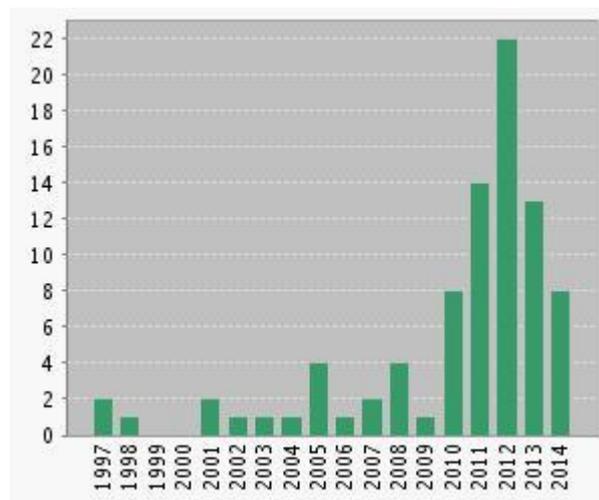


Figura 2.4 – Gráfico de publicações sobre Liderança Servidora na base de pesquisa *ISI Web of Knowledge*  
Fonte: *ISI Web of Knowledge* (2014)

É importante salientar que a Figura 2.4 representa os resultados de apenas uma base de pesquisa, no entanto, outras como *Emerald Fulltext (Emerald)*, *ScienceDirect (Elsevier)*,

*Wiley Online Library* e etc., apresentam comportamento parecido. Com tendência de mais publicações em 2011, 2012 e 2013.

## **2.1. Entendendo serviços**

Serviço é uma atividade difícil de ser caracterizada, pois ocorre a partir de uma diversidade de influências, de necessidades organizacionais específicas e de diferentes formas de relação com o cliente. Assim, as generalizações sobre a gestão do serviço são complicadas.

Apesar de tais diferenças entre si, os serviços possuem características que são intrínsecas em todos os segmentos, que podem ser apresentadas em maior ou menor intensidade, assim, distinguindo-os em diversos aspectos das organizações manufatureiras (SILVA, 1995; FITZSIMMONS e FITZSIMMONS, 2000).

As características intrínsecas dos serviços são a intangibilidade, a inseparabilidade, a heterogeneidade e perecibilidade (SASSER JR, OLSEN e WYCKOFF, 1978 *apud* QUAGGIO, 2007).

Quanto à intangibilidade, é a característica principal, da qual todas as outras três emergem. Uma vez que serviço são performances, não podem ser vistos, sentidos, experimentados ou tocados da mesma forma como os produtos podem, ou seja, estes últimos são tangíveis (LOVELOCK e GUMMESSON, 2004).

Se um cliente utiliza com frequência certo serviço, um conjunto de informações vai criado como resultado das experiências anteriores, assim, representando uma consolidação das expectativas em relação ao serviço oferecido. Mesmo de forma intangível, o cliente “conhece quais são os resultados de diferentes ofertas, qual é o processo de atendimento e até mesmo quais são as deficiências do sistema de operação atual” (QUAGGIO, 2007, p. 49).

Quanto à inseparabilidade, ao contrário do produto, os serviços são vendidos e posteriormente produzidos e consumidos simultaneamente (ZEITHAML, PARASURAMAN e BERRY, 1985). A inseparabilidade está ligada diretamente a questão interativa dos serviços, pois não é possível separar os profissionais que realizam as tarefas dos recebedores dos serviços.

Devido ao fato das tarefas acontecerem simultaneamente à utilização do serviço, muitas organizações optam para preparar o cliente na compreensão do papel que ele desempenha e nas competências necessárias para que ele atue como co-produtor do serviço. Contudo, é necessário levarem em conta que o perfil de seus clientes pode ser bastante

diferenciado (QUAGGIO, 2007). E que a percepção varia demasiadamente de pessoa para pessoa assim como o grau de satisfação que elas apresentam.

Quanto à heterogeneidade, os serviços estão sujeitos, essencialmente, a variabilidade que podem apresentar. Ou seja, a variação de qualidade, de conceito, de operação e de resultado é dependente do trabalhador que executa o serviço, do cliente que o consome e até do dia a dia em que o mesmo ocorre. Entretanto, a principal fonte de heterogeneidade na flutuação de desempenho é o trabalhador (LOVELOCK e GUMMESSON, 2004). Há também que considerar que as expectativas dos clientes diferem, necessitando de abordagens diferentes para serem contempladas.

Quanto à perecibilidade considera-se que serviços não podem ser revendidos ou devolvidos à organização (LOVELOCK e GUMMESSON, 2004). Não podem ser produzidos para serem estocados, uma vez que os serviços não são utilizados, o mesmo é desperdiçado. Isso implica na sazonalidade dos serviços, uma vez que a demanda excede o esperado é preciso lidar com isso, da mesma forma o contrário, se não há interesse pelo cliente, o serviço perece.

Outros autores sugerem que as características clássicas dos processos de serviços sejam discutidas e atualizadas (MELLO, 2005 e CONTADOR, 2001).

Segundo Contador (2001) e Mello (2005) a intangibilidade dos serviços “está ligada às experiências e sensações vivenciadas pelo consumidor e, desta forma, somente ocorrem nas atividades que exigem a presença do cliente, como as de atendimento e as de produção da parcela intangível do serviço”.

Já a necessidade da presença do cliente para a realização do serviço “só é válida para as atividades de atendimento e para as atividades de produção da parcela intangível do serviço” (MELLO, 2005 e CONTADOR, 2001).

Sobre os serviços serem produzidos e consumidos simultaneamente, consideram que “essa característica nem sempre seja verdadeira”, mais comum “na produção de um serviço (tangível ou intangível) durante o atendimento” (MELLO, 2005 e CONTADOR, 2001).

E quanto ao fato de serviços não poderem ser estocados, dizem que “essa característica decorre da anterior que afirma que os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente” (MELLO, 2005 e CONTADOR, 2001). Mello (2005) e Contador (2001) dizem que “as atividades de produção tangível do serviço tem a mesma natureza das atividades de produção fabril e podem, portanto, ser estocadas”, mesmo que apenas parte do serviço.

Silvestro, Fitzgerald e Johnston (1992) classificam o serviço quanto serviço profissional, serviços em massa e loja de serviços.

O serviço profissional é aquele oferecido por organizações com poucas transações, altamente customizado, orientado por processos, grau de contato intenso, o qual o profissional tem grande autonomia para realização da atividade atendendo às necessidades do cliente (SILVESTRO, FITZGERALD e JOHNSTON, 1992).

Os serviços em massa são oferecidos por organizações com muitas transações, envolvendo pouco tempo de contato entre cliente e prestador do serviço, baixa customização, orientado para a padronização dos serviços, com foco no produto e nos quais o profissional tem pouca autonomia para solucionar divergências (SILVESTRO, FITZGERALD e JOHNSTON, 1992).

E loja de serviços é uma categoria intermediária, na qual se combinam as dimensões em extremos dos outros dois casos (SILVESTRO, FITZGERALD e JOHNSTON, 1992).

Os serviços também podem se classificar em: serviços governamentais locais e nacionais, serviços privados com fins lucrativos e serviços privados sem fins lucrativos (GHOBADIAN, SPELLER e JONES, 1994).

Logo, os serviços privados apresentam um maior número de pesquisas devido à sua importância econômica, por causa do crescimento e desenvolvimento das atividades econômicas de serviços (GUMMESSON, 1994; JOHNSTON e CLARK, 2002) e pela importância social, por causa do grande número de empregos gerados (GADREY, 2001).

O conceito de serviços é considerado um elemento crítico para definir e conhecer o que está sendo vendido e o que está sendo comprado, tanto da perspectiva do prestador de serviço quanto do cliente (JOHNSTON e CLARK, 2002). Deste modo é possível definir as estratégias de operações das organizações (FITZSIMMONS e FITZSIMMONS, 2000).

Assim, pode-se inferir que o conceito de serviços é um conjunto de benefícios esperados pelo cliente e oferecidos pelo prestador de serviços. Compostos também por um “pacote de serviços” que incluem a experiência do processo obtida pelo cliente, o resultado esperado pelo cliente após a realização, a operação que é o modo que o serviço é entregue e processado e o valor atribuído pelo cliente e em relação ao custo (JOHNSTON e CLARK, 2002).

Ainda, Evardsson *et al.* (2000) consideram o serviço efetivo quando ele supre as necessidades e atende as expectativas do cliente. E Slack *et al.* (1997) complementam ao abordar isto como competitividade frente aos concorrentes.

Mello, Neto e Turrioni (2002) e Mello (2005) definem serviço como sendo “um conjunto de atividades realizadas de forma a mudar as condições do destinatário do serviço de uma situação A para outra situação B, de forma a atender as necessidades do mesmo e agregar valor ao serviço prestado”.

## **2.2. Entendendo liderança servidora**

A noção de liderança servidora não é nova (SENDJAYA e SARROS, 2002) mas, conforme já mencionado neste trabalho, é um assunto emergente. Após a revisão da literatura sobre o tema, é possível observar que o autor Robert K. Greenleaf (1904-1990) foi o primeiro a discorrer cientificamente sobre o assunto, a partir dos anos de 1970.

Dentre seus escritos, o mais marcante e influente nas demais pesquisas é *The Servant as Leader* de 1977 (SPEARS, 1996). Por meio de seu trabalho com as organizações e de sua própria carreira, ele desenvolveu a ideia para um novo tipo de modelo de liderança, que propõe servir aos outros, incluindo empregados, clientes e a própria comunidade, como prioridade (BENNET, 2001).

Ela foi surgindo da liderança transformacional (BROWNELL, 2010). Ambas oferecem a estrutura conceitual para uma liderança dinâmica. Embora a liderança transformacional tenha sido bem pesquisada, tornando-se popular na prática, a teoria da liderança servidora teve menos pesquisas num primeiro momento. No entanto, a liderança servidora oferece grandes oportunidades para os líderes e suas organizações (STONE, RUSSELL e PATTERSON, 2004).

É frequentemente comparada aos modelos de liderança contemporâneos, como a liderança autêntica, a liderança espiritual e, principalmente, a liderança transformacional (SENDJAYA, SARROS e SANTORA, 2008; REED, COHEN e COLWELL, 2011).

Para Alimo-Metcalfe e Alban-Metcalfe (2005) a diferença entre liderança transformacional e liderança servidora vai de encontro com Stone, Russell e Patterson (2004) que é o foco do líder. E os autores ainda salientam a importância da intenção e impacto dos líderes servidores para afirmar o potencial de liderança.

Já Dyck e Schroeder (2005) ligam a imagem divina à liderança servidora, uma vez que a marca de caráter de Deus é o serviço e que o próprio Jesus não veio para ser servido, mas sim, para servir. E, baseados no estudo bíblico, mostram o estilo de liderança servidora, para transcender, informar e transformar estruturas organizacionais e sistemas por meio de seus colaboradores.

A liderança servidora é uma ideia simples, porém, profunda (SPEARS, 1996). A definição de liderança servidora é servir prioritariamente. O líder servidor faz uma escolha consciente de exercer tal papel, diferenciando-se dos que somente aspiram à liderança (BENNETT, 2001).

A primeira motivação da liderança servidora é o desejo de servir. A liderança servidora assume lugar quando os líderes colocam-se na posição de servo em todas as relações que estabelecem com seus parceiros, colaboradores e funcionários, seguindo por uma motivação focada na necessidade dos outros (RUSSELL e STONE, 2002).

Há inúmeros autores que citam características sobre a liderança servidora, alguns deles são citados neste trabalho no decorrer do texto. Este estudo apresenta as características mais recorrentes e com maior abrangência, identificadas na revisão bibliográfica.

Barbuto Jr e Wheeler (2006) classificam a liderança servidora conforme o Quadro 2.1.

Quadro 2.1 – Classificação da liderança servidora

<b>Teoria da Liderança Servidora</b>	
Natureza da teoria	Normativa
Papel do líder	Servir os seguidores
Papel do seguidor	Tornar-se mais sábio, mais livre e mais autônomo
Componente moral	Explícito
Resultados esperados	Satisfação do seguidor, desenvolvimento, compromisso com o serviço e melhoria social
Nível individual	Desejo de servir
Nível interpessoal	Líder serve o seguidor
Nível do grupo	Líder serve o grupo para atender às necessidades dos membros
Nível organizacional	Líder prepara a organização para servir a comunidade
Nível social	Líder deixa um legado positivo para a melhoria da sociedade

Fonte: Adaptado de Barbuto Jr e Wheeler (2006)

Para Dyck e Schroeder (2005), a liderança servidora é composta de três componentes inter-relacionados. Primeiro: os líderes servidores facilitam o crescimento dos outros como pessoas. Segundo: evidenciar quando os outros se tornam mais saudáveis, sábios, livres, autônomos e propensos a servirem. Terceiro: tende a um efeito positivo, ou pelo menos, não prejudicial, aos interessados que são menos favorecidos.

Quadro 2.2 – Dimensões da liderança servidora

<b>Item</b>	<b>Dimensão</b>	<b>Esclarecimento</b>
1	Serviço	Dos colaboradores, da organização ou da sociedade. Inclui orientação aos serviços, desenvolvimentos dos seguidores, gestão organizacional, capacitação dos seguidores, relacionamento estreito e moralidade responsável.
2	Humildade	Colocar o sucesso dos seguidores à frente do próprio sucesso. Inclui poder de relacionamento, vocação altruísta, reestabelecimento emocional, credibilidade, subordinação voluntária e comportamento ético.
3	Visão	Perspicácia combinada com a capacidade de comunicar. Inclui sabedoria, mapeamento persuasivo, influência transformadora e habilidades conceituais.

Fonte: Adaptado de Hale e Fields (2007)

Hale e Fields (2007) colocam a liderança servidora baseada em três dimensões: serviço, humildade e visão (Quadro 2.2).

Spears (1996), CEO do Centro de Liderança Servidora sem fins lucrativos Robert K. Greenleaf, cita dez características da liderança servidora que podem inspirar futuros líderes servidores descritas no Quadro 2.3.

Quadro 2.3 – Características inspiradas por Greenleaf

Item	Característica	Esclarecimento
1	Ouvir	Ser receptivo ao que as outras pessoas tem a dizer. Assim, aprenderá mais sobre as necessidades e desejos delas, algo que é necessário para ajudá-las. Isso vai ajudar o líder servidor a desenvolver sua capacidade de responder de forma proativa.
2	Reconstrução	Procurar maneiras de melhorar a si mesmo e aos outros em questões emocionais. Indivíduos, equipes e organizações podem ter necessidade de melhora.
3	Persuadir	Usar a persuasão ao invés da posição ou autoridade, para convencer em vez de coagir.
4	Conceituar	Criar oportunidade para si e outras pessoas de gerarem conceitos, definições e/ou atividades. Muitas das ideias não serão uteis, mas outras virão a ser concretizadas.
5	Desenvolver	Criar e aproveitar oportunidades para si mesmo e para outras pessoas de crescer pessoal, profissional, emocional, intelectual e espiritualmente.
6	Sonhar	Permanecer enraizado no passado, vivendo no presente e com foto no futuro. Tirar proveito das oportunidades e construir meios sobre elas. Criar o amanhã.
7	Confiar e Construir	Confiar em outras pessoas e desenvolver relacionamentos baseados na confiança, trabalhando em um nível mais profundo, significativo e com maior impacto.
8	Comunicar-se	Manter a comunicação aberta, honesta e direta com as pessoas certas nos momentos certos.
9	Evoluir	Procurar ser sábio e conhecedor. Isso significa emergir como pessoa e como profissional.
10	Promover	Compartilhar os sucessos de outras pessoas para que possam ser reconhecidas e possam se beneficiar de suas próprias realizações.

Fonte: Adaptado de Spears (1996) e Bennett (2001)

Enquanto Spears (1996) considera dez características sobre liderança servidora, a literatura geral revela, pelo menos, vinte atributos distintos.

Russell e Stone (2002) classificam nove atributos funcionais, sendo: visão, honestidade, integridade, confiança, serviço, modelagem, pioneirismo, apreciação dos outros e delegação de poder.

Os atributos funcionais são as qualidades operacionais, características e traços distintivos pertencentes aos líderes, são as características efetivas da liderança servidora. Cada atributo funcional é distinto, mas estão interligados e, em alguns casos, mutuamente se influenciam (RUSSELL e STONE, 2002).

Além dos atributos funcionais, a literatura identifica outras características, denominados por Russell e Stone (2002) de “atributos acompanhantes”, sendo: comunicação,

credibilidade, competência, administração, visibilidade, influência, persuasão, escutar, encorajamento, ensinar e delegação.

Os atributos acompanhantes não são de natureza secundária, em vez disso, são complementares. E, em alguns casos, são pré-requisitos para a liderança servidora (RUSSELL e STONE, 2002).

Na pesquisa elaborada por Barbutto Jr e Wheeler (2006) são definidos alguns constructos para a liderança servidora devido à similaridade com que aparecem ao longo da literatura, como: altruísmo, abnegação, carisma, transformação, autenticidade, espiritualidade, transformacional, intercâmbio líder-membro.

Todas as características citadas são importantes para a compreensão da liderança servidora, uma vez que tais estudos se destacam por suas complexidades ou por apresentarem algo novo, até o momento não caracterizado.

Esta pesquisa optou pela utilização dos conceitos que aparecem em maior número e com maior importância na revisão da literatura, sendo eles: competência, comunicar, conceituar, confiar, delegar, desenvolver, encorajar e influenciar, ensinar, honestidade, ouvir, prever e ver (visão), pioneirismo, reestabelecer, vocação e altruísmo. Uma vez estabelecido estes conceitos, foi possível organizá-los em dois grupos distintos, denominados “características para ter”, as quais o líder servidor e/ou o colaborador precisam identificá-las intrinsecamente em si e “características para fazer”, as quais o líder servidor e/ou o colaborador precisam agir de acordo com as mesmas.

Quadro 2.4 – Características que o líder servidor precisa ter

<b>Características para ter</b>	<b>Definição</b>
Competência	A competência do líder é essencial para estabelecer confiança. Competência é estar bem qualificado para realizar a função proposta.
Empatia	Essencial para compreender as emoções e necessidades dos indivíduos. Apreciar as circunstâncias que os outros enfrentam. Habilidade de colocar-se no lugar dos outros.
Honestidade	Liderança trata-se de caráter e o atributo de caráter mais importante para estabelecer credibilidade é a honestidade. Na liderança servidora a honestidade baseia-se em dizer a verdade, manter as promessas, ser justo e respeitar a individualidade.
Pioneirismo	Para um líder ser pioneiro ele precisa assumir riscos, criar novos caminhos, moldar novas abordagens para problemas antigos e ter crenças e valores fortes que orientem suas ações. Inovar, experimentar e instigar à mudança. Tomar decisões, aceitar desafios e demonstrar coragem. Buscar o desconhecido para melhores resultados.
Vocação e altruísmo	Fundamental para a liderança servidora. Desejo de servir e vontade de sacrificar o interesse próprio para o benefício dos outros.

O Quadro 2.4 apresenta as principais características que um líder servidor precisa ter, e identificar em seus colaboradores, os autores que as mencionam em seus trabalhos e sua

definição de acordo com a liderança servidora, sendo elas: competência, empatia, honestidade, pioneirismo e vocação e altruísmo.

Enquanto que o Quadro 2.5 apresenta as principais características que um líder servidor precisa fazer e estimular em seus colaboradores, os autores que as mencionam em seus trabalhos e sua definição de acordo com a liderança servidora, sendo elas: comunicar, conceituar, confiar, delegar, desenvolver, encorajar e influenciar, ensinar, ouvir, prever e ver (visão) e reestabelecer.

Quadro 2.5 – Características que o líder servidor precisa fazer

<b>Características para fazer</b>	<b>Definição</b>
Comunicar	A eficácia da liderança depende do desenvolvimento das competências de comunicação. O líder deve articular e comunicar a sua visão. Manter a comunicação aberta, honesta e direta com as pessoas certas nos momentos certos.
Conceituar	Criar oportunidade para si e outras pessoas de gerarem conceitos, definições e/ou atividades. Muitas das ideias não serão uteis, mas outras virão a ser concretizadas. Promover um ambiente que utilize modelos mentais e estimule o pensamento lateral.
Confiar	Confiar em outras pessoas e desenvolver relacionamentos baseados na confiança, trabalhando em um nível mais profundo, significativo e com maior impacto.
Delegar	Fomentar a liderança participativa, delegando competências. Oferecer alternativas e incentivar os colaboradores a tomarem posse das responsabilidades. Delegar para uma qualidade melhor de decisões, para um maior compromisso dos subordinados, para o enriquecimento do trabalho e para melhor gerenciar o tempo dos líderes.
Desenvolver	Emergir como pessoa e como profissional. Criar e aproveitar oportunidades para si mesmo e para outras pessoas de crescer pessoal, profissional, emocional, intelectual e espiritualmente. Identificar as necessidades dos outros e oferecer oportunidades de desenvolvimento.
Encorajar e influenciar	Influenciar os outros por fora da autoridade formal. Usar a persuasão ao invés da posição ou autoridade, para convencer em vez de coagir.
Ensinar	Líderes devem ser professores, uma vez que devem trazer e desenvolver o talento dos outros. Ensinar princípios e valores, equipar e desenvolver para que os seguidores conduzam-se. Fornecer um exemplo apropriado.
Ouvir	Ouvir é valorizar as ideias dos outros. Ser receptivo ao que as outras pessoas tem a dizer. Assim, aprendendo mais sobre as necessidades e desejos delas, algo necessário para ajudá-las. Isso ajudar o líder servidor a desenvolver a capacidade de responder de forma proativa.
Prever e ver (visão)	Criar o amanhã. Capacidade de antecipar o futuro e suas conseqüências. A visão é uma imagem ideal e singular do futuro. Ver o imprevisível. Logo, o papel do líder é estabelecer uma visão estratégica para a organização. A visão deve ser atraente, inspiradora e fortalecedora, uma vez que une os membros da organização. Uma boa visão não se baseia na ambição egocêntrica, e sim, incorpora um sistema de valores que protege e promove a integridade organizacional, incentivando a aprendizagem e a adaptação.
Reestabelecer	Procurar maneiras de melhorar a si mesmo e aos outros em questões emocionais. Indivíduos, equipes e organizações podem ter necessidade de melhora. Reconhecer quando e como promover o processo de cicatrização de problemas emocionais (esperanças, sonhos, decepções e etc.).

Tanto o Quadro 2.4 quanto o Quadro 2.5 estão apresentados em ordem alfabética.

Assim, o movimento que impulsiona a liderança servidora e seus *links* de aprendizagem encoraja o colaborar a crescer e ter autonomia. E, mesmo que de maneira ainda

não comprovada, prevê um papel fundamental na futura liderança da organização e na aprendizagem da mesma (SENDJAYA, SARROS e SANTORA, 2008).

### **2.2.1. Perfil do líder servidor**

Bennett (2001) sugere que algumas perguntas sejam feitas para medir a capacidade do mesmo, como: “aqueles que são servidos crescem como pessoa?” e/ou “eles, ao serem servidos, tornam-se mais autônomos, mais sábios, mais livres, mais saudáveis e com maior probabilidade de servirem também?”.

Stone, Russell e Patterson (2004) acreditam que tanto a liderança servidora como a liderança transformacional apresentam conceitos bastante semelhantes. Contudo, a principal diferença é o foco do líder.

Ambos os líderes transformacionais e líderes servidores são visionários, geram altos níveis de confiança, servem como modelos, mostram consideração pelos outros, delegam responsabilidades, capacitam seguidores, ensinam, comunicam-se, ouvem e influenciam seus seguidores (STONE, RUSSELL e PATTERSON, 2004).

A liderança servidora é baseada na premissa de que para trazer o melhor de seus seguidores, os líderes contam com uma comunicação de um-por-um para entender as habilidades, necessidades, desejos, metas, potenciais dos indivíduos. Com conhecimento das características e interesses únicos de cada seguidor, os líderes, então, auxiliarão os seguidores a alcançar o seu potencial (LIDEN *et al.*, 2008).

O maior líder é um servo em primeiro lugar. O que contrasta com alguém que é primeiro um líder, por exemplo, a fim de maximizar a sua própria forma ou a aquisição de bens materiais (DYCK e SCHROEDER, 2005).

Para Washington, Sutton e Field (2006) um líder servidor é alguém que facilita a realização de uma visão partilhada através do desenvolvimento pessoal e capacitação dos seguidores.

Um líder servidor se esforça para construir um ambiente em que os seguidores tenham voz. Em alguns casos, um líder servidor pode fazer sacrifícios pessoais para garantir a participação, bem-estar e realizações de seus seguidores (HALE e FIELDS, 2007).

O que o líder pode fazer pelo seguidor? (ALIMO-METCALFE e ALBAN-METCALFE, 2005). Para Bennett (2001), os profissionais que estão envolvidos com treinamento e desenvolvimento de indivíduos e organizações são como líderes servidores e devem se perguntar constantemente: “agimos como líderes servidores?”, “se assim for, qual o

nosso papel?”, “como podemos desenvolver nossa capacidade de servir?” e “que ações podemos tomar para demonstrar a liderança servidora?”.

### **2.2.2. Liderança servidora e as organizações**

O conceito de liderança servidora torna-se cada vez mais relevante nas organizações, embora o estilo “autoritário” continue a ser visto como um dos estilos mais eficazes (ZHANG, LIN e FOO, 2012). Apesar disso, a liderança servidora é importante para todos os tipos de organizações e oferece o potencial para melhorar a liderança organizacional em muitos ambientes (RUSSELL e STONE, 2002).

Segundo pesquisa realizada por Koshal (2005), algumas empresas como TD Industries, Synovus Financial, SAS Institute e Southwest Airlines estão incluídas na lista das 100 melhores organizações para se trabalhar na América, segundo a Revista Fortune. E todas defendem que a liderança servidora contribuiu para o sucesso.

Em pesquisa a Revista Fortune, nos últimos anos (2008 a 2012), TD Industries e SAS Institute continuam na lista. A SAS Institute, inclusive, ocupando o primeiro lugar em 2010 e 2011 (*apud*, KOSHAL, 2005).

A liderança servidora também está positivamente relacionada com o desempenho do funcionário e o comportamento da cidadania organizacional (MUCHIRI, 2011).

Há uma forte compreensão da relação entre serviços e liderança (KOSHAL, 2005). A perspectiva da liderança servidora é criar excelência em serviço e prestação de “hospitalidade” (BROWNELL, 2010).

Para Russell (2001), a liderança servidora está focada na compreensão dos valores e dos atributos dos líderes servidores. O autor acredita que os líderes servidores possuem diferentes valores dos líderes não-servidores, e que estes valores pessoais estão vinculados aos atributos da liderança.

Segundo Dyck e Schroeder (2005), as pessoas que imitam o exemplo da imagem divina não usarão o seu poder (político, físico-posicional) para impor sua moral coercitiva sobre os pontos de vista dos outros. A utilização da liderança servidora pode inibir o abuso de poder (SAUSER JR, 2009).

Enquanto os líderes servidores têm sido associados com objetivos religiosos, os princípios da liderança servidora são, particularmente, relevantes para as organizações de hospitalidade que procuram distinguir-se por seus empregados centrados e práticas éticas (BROWNELL, 2010).

A sustentabilidade é um tema fundamental para as organizações de hospitalidade globais, a filosofia dos líderes servidores assegura seu compromisso de proteger o meio ambiente também (BROWNELL, 2010).

Sauser Jr (2005) coloca a liderança servidora como um dos três pilares necessários para implementar a conduta moral no lugar de trabalho, juntamente com o fato de criar uma cultura ética na organização e demonstrar responsabilidade social.

Kool e Dierendonck (2012) buscaram contribuir para a literatura de gestão fornecendo esclarecimentos adicionais sobre como a liderança servidora incentiva o compromisso com a mudança. Como administradores da organização, os líderes servidores mantêm os padrões e mantêm todos focados em atingir a excelência (BROWNELL, 2010).

Os princípios fundamentais da liderança servidora, possivelmente, poderiam ser usados, após uma reflexão crítica, para o contexto do setor público (PINNINGTON, 2011). Uma vez que os líderes fazem a diferença; seu comportamento tem uma consequência duradoura para além do seu impacto sobre a organização (BROWNELL, 2010) beneficiando a sociedade.

Nunca antes houve uma preocupação tão central da liderança quanto ultimamente. Acontecimentos recentes de falta de moral e ética demonstram que não apenas a liderança importa, mas o caráter dos líderes também (BROWNELL, 2010). Sendo assim, a liderança servidora mostra-se mais eficaz porque reflete uma melhor utilização do poder do líder (ZHANG, LIN e FOO, 2012).

A liderança servidora é um conceito de liderança antigo, que vem sendo mais estudado recentemente, delimitado por características que distinguem o líder servidor e apoiam a conduta dele e de seus colaboradores. Para ser aplicada em organizações que buscam o crescimento geral de funcionários, organização e comunidade, servindo a todos estes pilares com dinâmica e condutas éticas, buscando desenvolvimento, mudanças e competitividade, baseando em como as pessoas agem.

Este trabalho busca consolidar as características da liderança servidora na pesquisa científica e, também, mensurar a prática em um meio de hospedagem. Diferencia-se das demais pesquisas já realizadas pois além de consolidar as características da liderança servidora explicando-as, as aplica em um objeto de estudo, não optando por uma ou outra dessas abordagens.

### 3. MÉTODO DE PESQUISA

Segundo Miguel (2007), “a importância metodológica de um trabalho pode ser justificada pela necessidade de embasamento científico adequado, pela busca da melhor abordagem para endereçar as questões da pesquisa”.

Esta pesquisa caracteriza-se por uma natureza aplicada, com um objetivo descritivo, de abordagem qualitativa, conforme destacado na Figura 3.1.

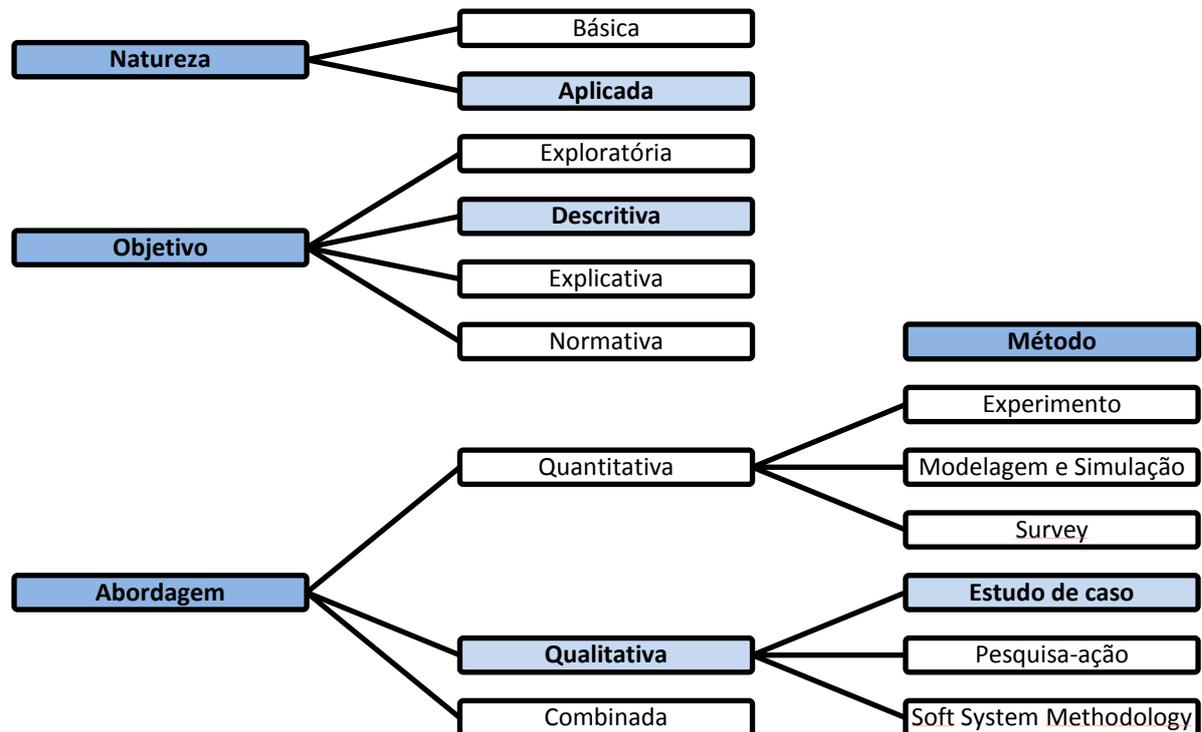


Figura 3.1 – Caracterização da pesquisa

O método adotado para esta pesquisa é o estudo de caso, em virtude de tratar-se de um fenômeno social complexo (YIN, 2009), que é a interação dos serviços e da liderança servidora em um meio de hospedagem.

O estudo de caso deve ser empregado quando o estudo, no ambiente natural, gera significado e definição e que resulta em um ganho de teoria a partir da compreensão adquirida através da observação prática; quando as questões “por quê”, “o que” e “como” são respondidas, relativamente, a partir de um entendimento total da natureza e da complexidade do fenômeno completo (VOSS; TSEKRIKTSIS e FROHLICH, 2002).

O principal motivo para a escolha deste método é o aprofundamento no objeto de estudo através de seu detalhamento, possibilitando armazenar características holísticas e significativas em seu contexto real (YIN, 2009).

O método de estudo de caso deve resultar em uma contribuição teórica fundamentando uma evolução a partir das novas descobertas (VOSS; TSEKRIKTSIS e FROHLICH, 2002), assim, esta pesquisa foi conduzida segundo o modelo de Yin (2009) apresentado na Figura 3.2, contudo, baseada em outros modelos também, como: Voss, Tsikriktsis e Frohlich (2002), Bryman e Bell (2007) e Miguel (2010).

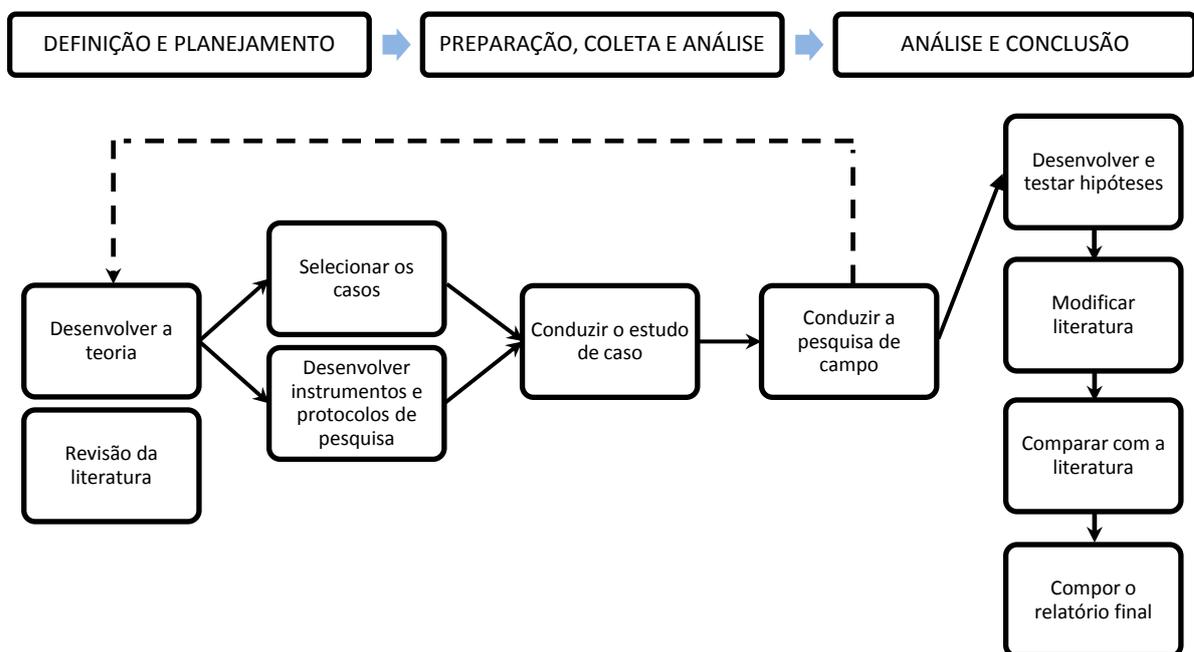


Figura 3.2 – Método de pesquisa  
Fonte: Adaptado de Yin (2009) e Miguel (2010)

A Figura 3.2 demonstra como foi feita a condução do estudo de caso, descrevendo os passos e as atividades que foram realizadas. Pelo modelo sugerido por Miguel (2010) ainda foi realizado o teste-piloto, para validação dos instrumentos de pesquisa.

### 3.1. Definição e planejamento

#### 3.1.1. Desenvolvimento da teoria

Encontra-se no Capítulo 2 o mapeamento da literatura. Nele constam as delimitações utilizadas sobre serviços, bem como, a definição, características, perfil do líder, organizações e estudos sobre a liderança servidora. Este desenvolvimento da teoria possibilitou definir os

principais constructos da liderança servidora, que foram empregados no questionário e na entrevista para análise da mesma neste estudo.

### **3.1.2. Seleção do caso**

Ao planejar o estudo de caso, optou-se por um caso único, uma vez que “permite um maior aprofundamento na investigação” (MIGUEL, 2007) e longitudinal.

O local do estudo de caso, conforme o objetivo deste trabalho, deveria ser um meio de hospedagem. Os pré-requisitos para a seleção do objeto de estudo foram a importância econômica dos meios de hospedagem nas regiões do Brasil e o grau de especialização de serviços e hospitalidade oferecidos.

Assim, sendo a região sudeste a mais expressiva, tanto economicamente quanto fisicamente (MTURa, 2010), optou-se pelo estudo do hotel-escola do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial – SENAC, pois apresenta o conceito de “hotel-escola” que consiste em um “centro educacional de referência que desenvolve pessoas e organizações para o segmento de hospitalidade, atuando por meio da integração de modelo pedagógico e hotéis próprios com operação comercial de excelência” (SENAC, 2014).

O hotel proporciona ao estudante um ambiente prático e ao funcionário um ambiente de estudo, para resolução de problemas decorrentes do cotidiano e construção teórica através da reflexão sobre os assuntos envolvidos. “Alunos tornam-se funcionários e funcionários, alunos, adquirindo e difundindo assim um novo pensar, novo fazer e novo agir, em um ambiente onde as particularidades dos hóspedes tornam o processo desafiador” (SENAC, 2014).

Para o contato com o local do objeto de estudo foi, primeiramente, realizada uma ligação para o SENAC, que evidenciou a necessidade de um e-mail contando detalhes da pesquisa, após isto, o próprio SENAC entrou em contato com a unidade sugerida e disponibilizou os e-mails para contato, da secretária e da gerente geral do hotel-escola.

Assim, estabelecido o primeiro diálogo com o hotel-escola, foi possível contatar todos os gestores e obter o cronograma das divisões do hotel (ANEXO A).

### **3.1.3. Desenvolvimento de instrumentos e protocolos de pesquisa**

Os meios para coleta de dados foram estabelecidos utilizando múltiplas fontes de evidência, como visita e reunião no local de objeto de estudo, a elaboração de um questionário, de uma entrevista, uma análise documental e observações diretas. Como se

observa na Figura 3.3 selecionaram-se vários meios de coleta de dados para ser possível fazer a triangulação de informações.

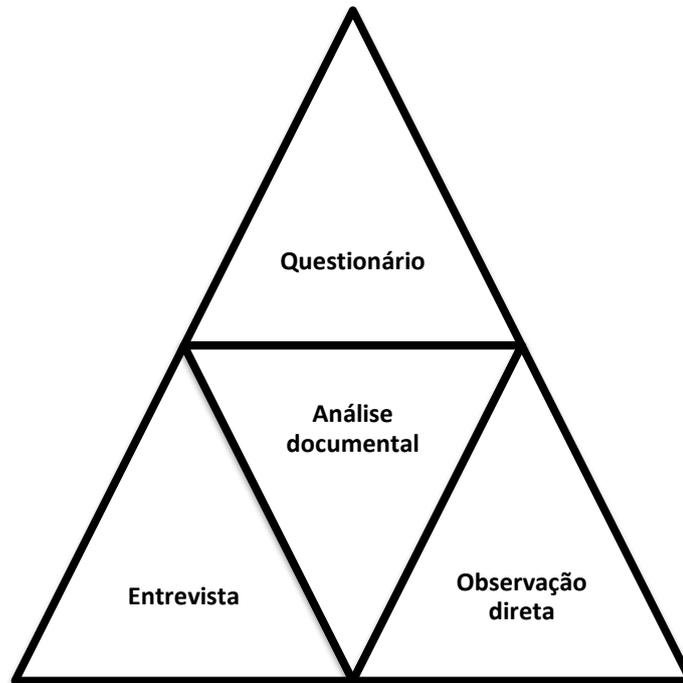


Figura 3.3 – Método de triangulação

Para finalizar o planejamento do caso, foi feito um protocolo contendo indicativos de como o estudo de caso seria conduzido. Principalmente, foram delimitados os cargos e a quantidade de pessoas que iriam responder ao questionário elaborado e participar da entrevista, assim como um roteiro para a entrevista e as possíveis datas para as reuniões.

Após organizar estas informações foi possível estabelecer os cargos e a quantidade de pessoas que responderiam ao questionário e a entrevista, conforme Quadro 3.1:

Quadro 3.1 – Questionário		
<b>Bloco A: cargos de liderança</b>	<b>Bloco B: Cargos que lidam diretamente com o cliente</b>	<b>Bloco C: Cargos que lidam com o cliente, mas não pessoalmente</b>
Gerentes: 4 pessoas Coordenadores: 2 pessoas Garçom monitor: 1 pessoa Chefe de cozinha executivo: 1 pessoa Cozinheiro monitor: 5 pessoas Governanta: 1 pessoa Camareira monitora: 1 pessoa Chefe recepção: 1 pessoa	Maître: 1 pessoa Hostess: 2 pessoas Garçom (do bar): 5 pessoas Recepcionista: 5 pessoas Atendimento Gift Shop: 1 pessoa Mordomo: 2 pessoas	Cozinheiro: 4 pessoas Supervisão de andares: 2 pessoas Supervisão de limpeza: 2 pessoas Camareira: 7 pessoas Agente de reservas: 3 pessoas
TOTAL: 16 pessoas	TOTAL: 16 pessoas	TOTAL: 18 pessoas
Total de questionários: 50		

O questionário do APÊNDICE A é versão final, que foi distribuída para os colaboradores do hotel, elaborado a partir das considerações obtidas no teste-piloto. E o APÊNDICE B trata do roteiro da entrevista, elaborado a partir das características da liderança servidora e da delimitação do perfil do líder servidor.

Assim, foi possível estabelecer as datas de visita, conforme a Figura 3.4, bem como as atividades que seriam feitas durante as reuniões.

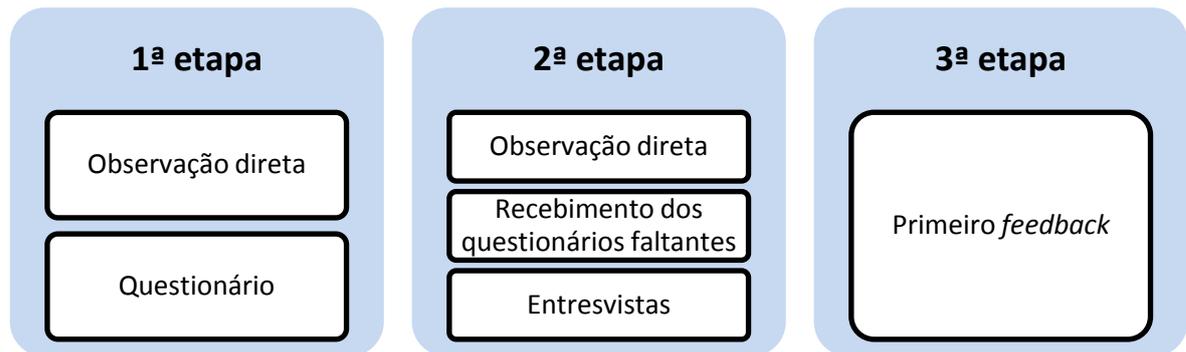


Figura 3.4 – Cronograma de visitas

## 4. ESTUDO DE CASO

### 4.1. Preparação, coleta e análise

#### 4.1.1. Teste-piloto

O teste-piloto busca averiguar a qualidade dos dados obtidos. É a partir dele que se fazem as correções e os ajustes necessários (MIGUEL, 2007). Assim, as características estabelecidas pela liderança servidora e o questionário elaborado partindo delas, foram submetidos à análise de especialistas e, posteriormente, aplicados em meios de hospedagem, com um menor número de respondentes.

Foram selecionados nove especialistas com dois focos diferentes: especialistas acadêmicos, sendo eles professores de universidades que lidam com matérias de meios de hospedagem e hospitalidade e, especialistas profissionais, sendo eles gerentes gerais de meios de hospedagem com mais de cinco anos de experiência no mesmo estabelecimento.

Contudo, somente dois especialistas de cada foco responderam. As considerações foram: direcionar algumas das características da liderança servidora (conceituar, delegar, desenvolver, prever e ver, reestabelecer) somente para cargos específicos e que exercem algum tipo de liderança; revisar o vocabulário, tornando-o mais simples, para quando o questionário for aplicado, especialmente, ao Bloco C; fazer alguns acertos pontuais à interpretação; e melhorar o esclarecimento das questões que demandam um *ranking*.

Um fato curioso é que, os especialistas profissionais, além de darem o parecer sobre a validação, também responderam ao questionário, sem que isto fosse pedido.

Quanto a seleção de um estabelecimento para a aplicação do teste-piloto, é importante ressaltar que, primeiramente, o mesmo processo do protocolo foi utilizado para a realização do teste-piloto. Contudo, com a falta de resposta do local para realização do mesmo, também, um hotel-escola do SENAC, foi necessário reorganizar o planejamento do mesmo.

Considerando as possibilidades, foram escolhidos aleatoriamente cinco meios de hospedagem da cidade de Itajubá, MG (onde se localiza a UNIFEI) para a aplicação do questionário, versão teste-piloto (APÊNDICE C). No entanto, somente dois hotéis responderam de maneira positiva.

Nestes dois hotéis, o questionário versão teste-piloto foi aplicado em cinco colaboradores, sendo: um gerente, dois(duas) recepcionistas e dois(duas) camareiros(as), assim, contemplando todos os blocos do objetivo.

Foram tabulados os dados de nove respondentes, salienta-se para o fato de que, infelizmente, nem todas as perguntas dos questionários foram respondidas por todos os colaboradores. Desta forma, estas respostas não foram contabilizadas. A Tabela 4.1 mostra o perfil dos respondentes, apresentando: o tempo médio para responder ao questionário, idade, gênero, nível escolar e tempo de trabalho no cargo.

Tabela 4.1 – Perfil dos respondentes do teste-piloto

Número total de respondentes	9
Média de tempo	21 min
Idade	
• 25 ou mais	2
• 30 ou mais	5
• 35 ou mais	2
Gênero	
• Feminino	3
• Masculino	6
Nível escolar	
• Ensino médio	7
• Técnico	1
Tempo de trabalho no cargo	
• Menos de 1 ano	3
• De 1 a 3 anos	3
• De 3 a 5 anos	1
• Mais de 5 anos	2

Após contabilizar todas as respostas do questionário e, juntamente com as respostas dos questionários dos dois especialistas profissionais, foi calculado o Alfa de Cronbach. O mesmo calcula a consistência interna baseada na correlação média entre itens, além de verificar se há coerência na variação das respostas (FREITAS e RODRIGUES, 2005; BRYMAN e BELL, 2007).

O valor do Alfa de Cronbach pode variar de 0 a 1, sendo que os valores mais próximos a 1 apresentam maior confiabilidade dos dados. Para Bryman e Bell (2007), o valor mínimo para o Alfa de Cronbach é 0,8. Porém, há autores que consideram outros valores como: 0,7 para Freitas e Rodrigues (2005) e Gliem e Gliem (2003) e valores entre 0,6 e 0,7 como afirma Forza (2002). Assim, para esta pesquisa foi adotado um valor de Alfa de Cronbach igual ou superior a 0,7.

No cálculo, a “Parte II – Características para ter” apresentou o resultado de 0,7942 e a “Parte II – Características para fazer” apresentou resultado de 0,9499. Na Parte III, é importante ressaltar que uma das 11 pessoas não responderam a primeira pergunta, neste caso, foi adotado o valor zero, como indica Freitas e Rodrigues (2005), sendo o resultado do Alfa de Cronbach de: 0,6078. E da segunda pergunta duas das 11 pessoas não responderam,

foi adotado o mesmo procedimento, obtendo o resultado de: 0,8909. Assim, a primeira pergunta da Parte III foi eliminada. Os resultados do cálculo estão sintetizados na Tabela 4.2.

Tabela 4.2 – Análise do Alfa de Cronbach

Construtos	Número das questões	Alfa de Cronbach	Situação
Características para ter	Q1, Q2, Q3, Q4, Q5, Q6, Q7, Q8, Q9, Q10, Q11, Q12, Q13, Q14, Q15	0,7942	Aprovado
Características para fazer	Q16, Q17, Q18, Q19, Q20, Q21, Q 22, Q23, Q24, Q25, Q26, Q27, Q28, Q29, Q30, Q31, Q32, Q33, Q34, Q35, Q36, Q37, Q38, Q39, Q40, Q41, Q42, Q43, Q44, Q45, Q46, Q47, Q48, Q49, Q50, Q51, Q52, Q53, Q54, Q55, Q56, Q57, Q58, Q59, Q60, Q61, Q62, Q63, Q64, Q65	0,9499	Aprovado
Ranking 1	QI	0,6078	Recusado
Ranking 2	QII	0,8909	Aprovado

Para a elaboração do questionário, versão final, foi considerado manter as características da liderança servidora: conceituar, delegar, desenvolver, prever e ver, reestabelecer para todos os respondentes, uma vez que 77,8% consideraram importante para todos os cargos e 100% afirmaram ter facilidade para responde-las.

#### 4.1.2. Condução da pesquisa de campo

O objeto de estudo selecionado foi o Grande Hotel – Campos do Jordão (Figura 4.1 e Figura 4.2) escolhido, apesar das outras opções de hotel-escola SENAC, devido à sua significância histórica no turismo, uma vez que Campos do Jordão, São Paulo, apresenta atividade turística expressiva desde a segunda metade do século XIX (PIRES, 2002) e em 1920 e 1930 era considerado um dos melhores exemplos brasileiros para turismo de cura, juntamente com Caldas Novas, Goiás (BARBOSA, 2002).

O Ministério do Turismo – MTUR (2010b) adotou uma nomenclatura para definição dos meios de hospedagem, sendo eles divididos em: hotel, *resort*, hotel fazenda, cama & café, hotel histórico, pousada, *flat/apart-hotel*. De acordo com as definições o Grande Hotel Campos do Jordão, apesar do nome, se classifica como *resort*, pois apresenta infraestrutura de lazer e entretenimento que oferece serviços de estética, atividades físicas, recreação e convívio com a natureza no próprio empreendimento.



Figura 4.1 – Grande Hotel – Campos do Jordão  
Fonte: SENAC



Figura 4.2 – Grande Hotel – Campos do Jordão fotografado à noite  
Fonte: SENAC

## 4.2. Análise e conclusão

### 4.2.1. Análise dos questionários

Conforme descrito no Capítulo 3, especificamente, na seção “3.3. Desenvolvimento de instrumentos e protocolo de pesquisa” foi elaborado um questionário para aplicação em um total de 50 pessoas. Contudo, o mesmo só foi respondido por 39 colaboradores, resultando em 78% de respondentes. Conforme, também, descrito nesta mesma seção, o questionário foi

aplicado na primeira visita (09 de Janeiro de 2013) e os faltantes recolhidos na segunda visita (16 de Janeiro de 2013).

A Parte I trata das questões gerais, a Parte II trata das “características para ter” e “características para fazer” e a Parte III trata do *ranking* de importância das “características para fazer”, de acordo com o APÊNDICE A.

As questões gerais abordam os cargos, ano de nascimento, gênero, nível escolar, anos de trabalho na empresa e anos de trabalho no mesmo cargo. Na Tabela 4.3 observa-se a disposição dos cargos respondentes.

Tabela 4.3 – Cargos e números de respondentes

<b>Bloco</b>	<b>Cargo</b>	<b>Nº pessoas no mesmo cargo</b>	<b>Nº respondentes</b>
A (Cargos de liderança)	Gerente Geral	1	14
	Assistente Administrativo	1	
	Gerente de A&B	1	
	Gerente de Hospedagem	1	
	Gerente Administrativo	1	
	Coordenação de Eventos	1	
	Coordenação de Lazer	1	
	Garçom Monitor	1	
	Cozinheiro Monitor	3	
	Governante	1	
	Camareira Monitora	1	
	Chefe de Recepção	1	
B (Cargos que lidam diretamente com o cliente)	Mordomo	2	14
	Recepcionista	5	
	Garçom (do bar)	4	
	Hostess	2	
	Maitre	1	
C (Cargos que lidam com o cliente, mas não pessoalmente)	Agente de Reservas	2	11
	Camareira	4	
	Supervisor de Limpeza	2	
	Supervisor de Andares	1	
	Cozinheiro	2	

Logo, é possível notar na Tabela 4.3 que o Bloco A teve 14 respondentes, assim como o Bloco B e o Bloco C teve, apenas, 11 respondentes. O Bloco A é o que apresenta maior variação de cargos, ao todo 12, enquanto o Bloco B e o Bloco C apresentam, apenas, 6 cargos variados, cada um.

Na Tabela 4.4 dispõem-se o ano de nascimento (idade), o gênero e o nível escolar.

Assim, é possível inferir da Tabela 4.4 que a média total de idade é de 32 anos, há uma concentração maior em graduados e pós-graduados e que os respondentes são, praticamente, metade femininos e metade masculinos.

Tabela 4.4 – Ano de nascimento (idade), nível escolar, gênero

Ano nascimento	Idade	Quantidade	Nível escolar	Quantidade	Gênero	Quantidade
1953	60	1	Fundamental	1	F	18
1966	47	2				
1970	43	1				
1973	40	1	Médio	9		
1976	37	5				
1977	36	2				
1978	35	2	Técnico	2		
1982	31	4				
1983	30	2				
1985	28	3	Graduação	13		
1986	27	5				
1987	26	3				
1988	25	2	Pós-graduação	14		
1989	24	2				
1990	23	1				

Analisando as questões gerais compreende-se também a média de idade por blocos. No Bloco A: 35 anos, no Bloco B: 28 anos, e no Bloco C: 35 anos. A média total de anos de trabalho na empresa, que é de 6 anos e a de anos de trabalho no mesmo cargo, que é de 3 anos. Analisando por blocos, as médias são no Bloco A: 9 e 5 anos, respectivamente; no Bloco B: 3 e 2 anos, respectivamente; e no Bloco C: 5 e 2 anos, respectivamente. Os dados foram sintetizados na Tabela 4.5.

Tabela 4.5 – Média de idade, anos de trabalho na empresa e anos de trabalho no mesmo cargo

	Idade	Anos de trabalho na empresa	Anos de trabalho no mesmo cargo
<b>Bloco A</b>	35 anos	9 anos	5 anos
<b>Bloco B</b>	28 anos	3 anos	2 anos
<b>Bloco C</b>	35 anos	5 anos	2 anos
<b>Total</b>	32 anos	6 anos	3 anos

Já a Parte II, apresenta as questões de “características para ter” e “características para fazer”. Os resultados gerais das “características para ter” são apresentados nos gráficos na Figura 4.3 e Figura 4.4.

As questões foram medidas através da Escala de Likert, onde, neste caso, 1 era considerado o item mais significativo e 6 o item menos significativo. Assim, com a somatória dos *scores* chegando a estes resultados.

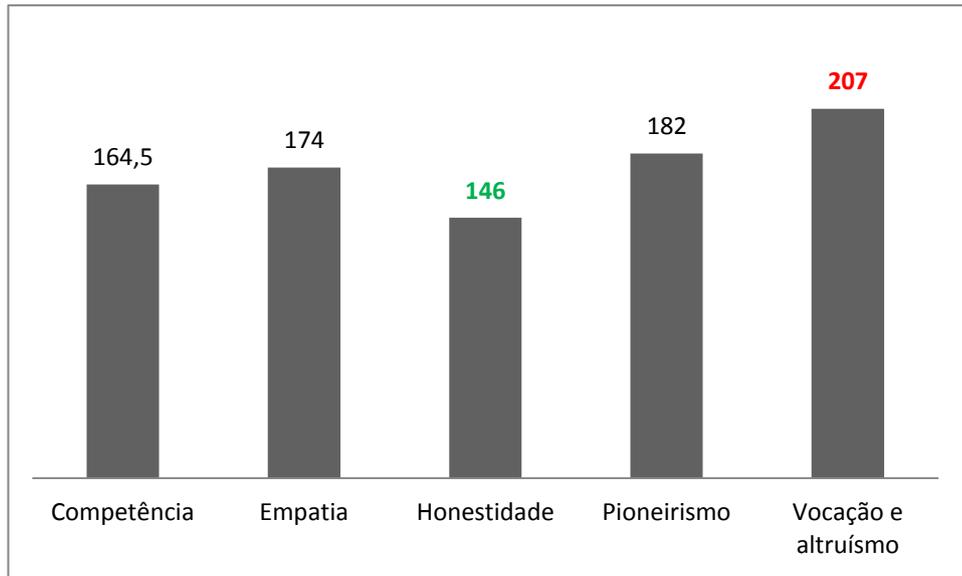


Figura 4.3 – Valores absolutos das características para ter

A Figura 4.3 apresenta os valores absolutos de cada característica: competência (164,5 pontos), empatia (174 pontos), honestidade (146 pontos), pioneirismo (182 pontos) e vocação e altruísmo (207 pontos). Assim, as características que obtiveram menos pontos são consideradas as de maior concordância para os respondentes, como a honestidade, e as que obtiveram mais pontos são as de menor concordância, como vocação e altruísmo.

E a Figura 4.4 mostra a somatória dos *scores* das “características para ter” dividida em porcentagem. As características com menor porcentagem são as com maior concordância para os respondentes e com maior porcentagem são as com menor concordância. Contudo, a partir do gráfico, é possível observar que elas se dispõem de porcentagens com pequenas variações.

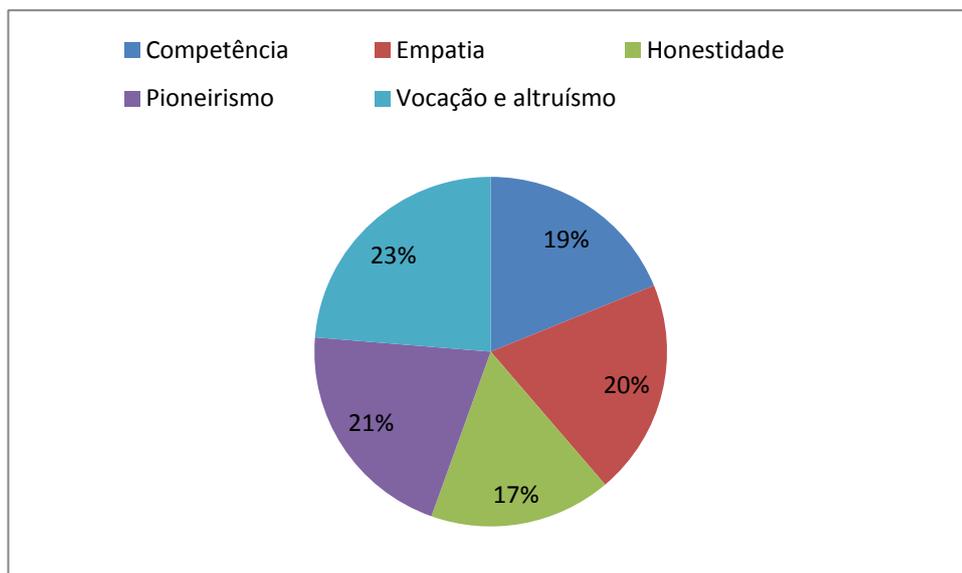


Figura 4.4 – Porcentagem das características para ter

Os resultados, divididos por blocos, são apresentados na Figura 4.5, através do resultado das médias dos pontos.

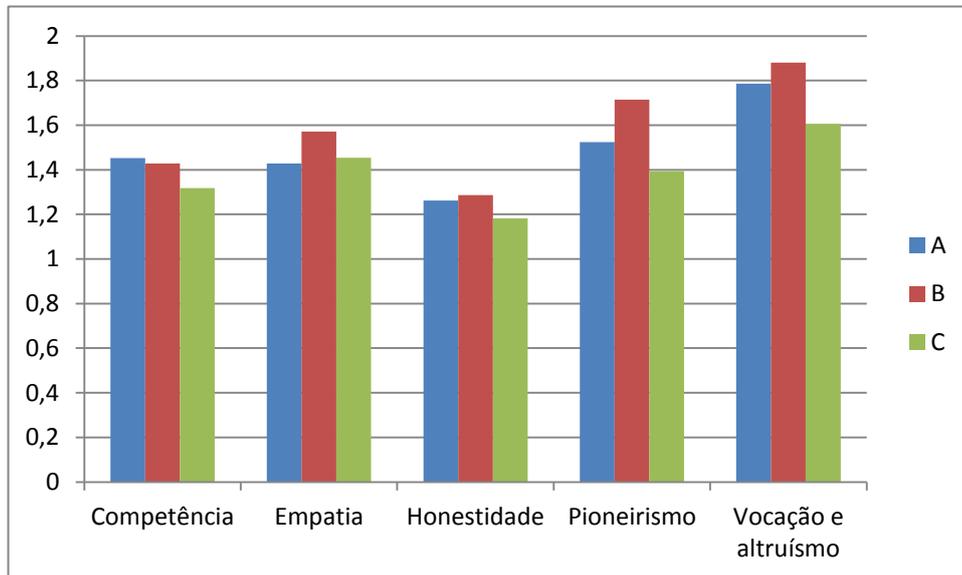


Figura 4.5 – Características para ter divididas em blocos

O Bloco A tem a seguinte ordem de concordância: honestidade, empatia, competência (este dois últimos, quase empatados), pioneirismo e vocação e altruísmo. O Bloco B tem a seguinte ordem: honestidade, competência, empatia, pioneirismo e vocação e altruísmo. E o Bloco C tem a seguinte ordem: honestidade, competência, pioneirismo, empatia e vocação e altruísmo. Ressalta-se que, nos blocos, a ordem somente se mantém a mesma nas características: honestidade (primeira) e vocação e altruísmo (última).

Os resultados gerais das “características para fazer” são apresentados nos gráficos na Figura 4.6 e Figura 4.7.

As questões foram medidas por meio da Escala de Likert também, porém, neste caso, 1 era considerado o item menos significativo e 6 o item mais significativo. Assim, com a somatória dos *scores* chegando a estes resultados.

A Figura 4.6 apresenta os valores absolutos de cada característica: comunicar (910,5 pontos), confiar (853 pontos), encorajar e influenciar (890 pontos), ensinar (1004,5 pontos), ouvir (1029,5 pontos), conceituar (967 pontos), delegar (939,5 pontos), desenvolver (921 pontos), prever e ver (949 pontos) e reestabelecer (914 pontos). Assim, as características que obtiveram mais pontos são consideradas as mais prováveis para os respondentes, como ouvir, e as que obtiveram menos pontos são as menos prováveis, como confiar.

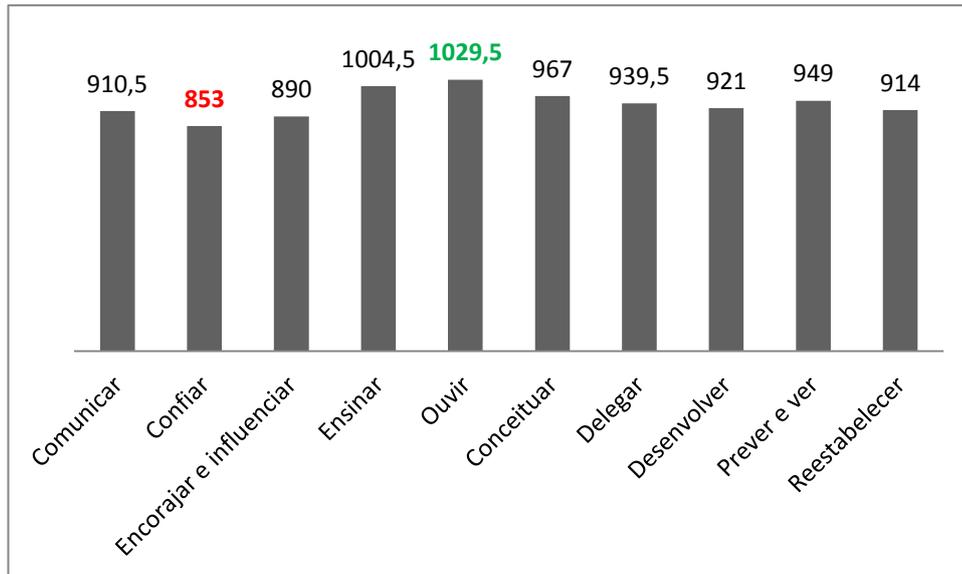


Figura 4.6 – Valores absolutos das características para fazer

E a Figura 4.7 mostra a somatória dos *scores* das “características para fazer” dividida em porcentagem. As características com maior porcentagem são as mais prováveis e com menor porcentagem são as menos prováveis. Contudo, a partir do gráfico, é possível observar que elas se dispõem em porcentagens bastante próximas.

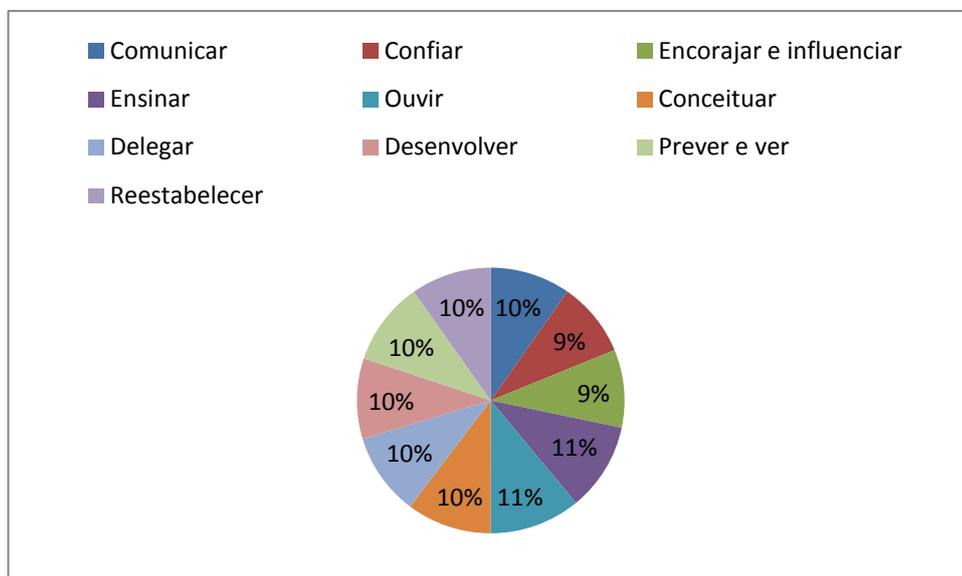


Figura 4.7 – Porcentagem das características para fazer

Os resultados, divididos por blocos, são apresentados na Figura 4.8, através do resultado das médias dos pontos.

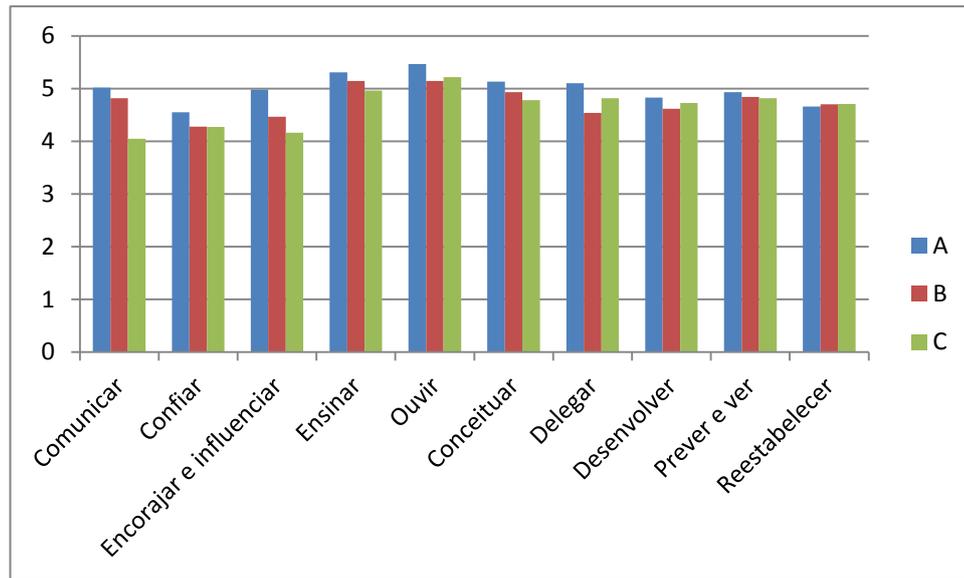


Figura 4.8 – Características para fazer divididas em blocos

O Bloco A tem a seguinte ordem de possibilidade: ouvir, ensinar, conceituar, delegar, comunicar, encorajar e influenciar, prever e ver (visão), desenvolver, reestabelecer e confiar. O Bloco B tem a seguinte ordem: ouvir, ensinar, conceituar, prever e ver (visão), comunicar, reestabelecer, desenvolver, delegar, encorajar e influenciar e confiar. E o Bloco C tem a seguinte ordem: ouvir, ensinar, delegar, prever e ver (visão), conceituar, desenvolver, reestabelecer, confiar, encorajar e influenciar e comunicar. Ressalta-se que, nos blocos, a ordem somente se mantém a mesma na primeira e segunda característica: ouvir e ensinar.

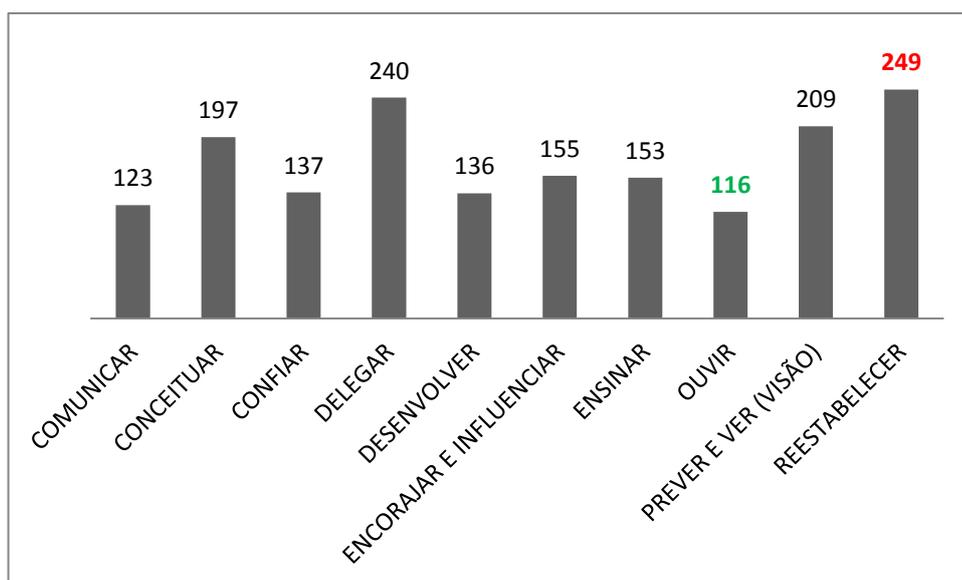


Figura 4.9 – Ranking geral

Finalizando o questionário, a Parte III trata do *ranking* de importância das “características para fazer”. A Figura 4.9 mostra a disposição geral do *ranking*, em valores absolutos.

A característica de menos pontos é considerada a mais importante para os respondentes, ouvir. E a de mais pontos considerada a menos importante, reestabelecer. Seguindo a ordem de importância: ouvir, comunicar, desenvolver, confiar, ensinar, encorajar e influenciar, conceituar, prever e ver (visão), delegar e reestabelecer.

E a Figura 4.10 mostra o mesmo *ranking*, mas de acordo com a opinião de cada bloco.

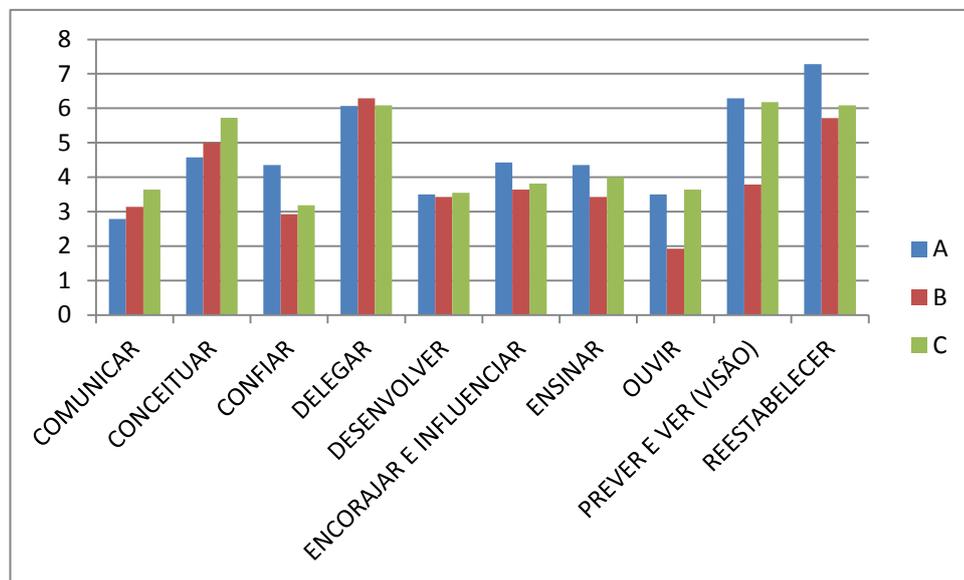


Figura 4.10 – *Ranking* por bloco

O Bloco A considera mais importante comunicar e menos importante reestabelecer. O Bloco B considera mais importante ouvir e menos importante delegar. E o Bloco C considera mais importante confiar e menos importante prever e ver (visão).

Ressalta-se que nenhum dos blocos, de maneira individual, apresenta o mesmo resultado do *ranking* geral.

Foi analisada, também, a correlação entre as características. Segue resultados na Tabela 4.6 e na Tabela 4.7.

Por meio do coeficiente de correlação de Pearson é possível classificar a correlação em perfeita ( $r=1$ ), forte ( $r>0,75$ ), moderada ( $r>0,5$ ), fraca ( $r<0,5$ ) e inexistente ( $r=0$ ) (NOGUEIRA et al., 2010).

Nas características para ter há correlação entre “pioneirismo” e “competência” classificada fraca e entre “vocação e altru simo” e “honestidade” classificada fraca, sendo ambas as correla es positivas.

Verifica-se que colaboradores com a característica “pioneirismo” demonstram ser “competentes”, assim como os que apresentam “vocação e altruísmo” ocorrem em pessoas “honestas”.

Tabela 4.6 – Análise de correlação das Características para ter: valor da correlação de Pearson (P) e P-Value, respectivamente

	Competência	Empatia	Honestidade	Pioneirismo
Empatia	0,245 0,133			
Honestidade	0,152 0,355	0,172 0,296		
Pioneirismo	0,349 0,030	0,148 0,367	0,050 0,763	
Vocação e altruísmo	0,255 0,118	-0,058 0,725	0,356 0,026	0,296 0,067

Fonte: Minitab (2013)

E nas características para fazer há correlação entre “encorajar e influenciar” e “comunicar” classificada fraca, “prever e ver” e “comunicar” classificada fraca, “encorajar e influenciar” e “confiar” classificada fraca, “conceituar” e “confiar” classificada fraca, “delegar” e “confiar” classificada fraca, “ensinar” e “comunicar” classificada moderada, “ouvir” e “comunicar” classificada moderada, “prever e ver” e “ensinar” classificada moderada, “reestabelecer” e “ensinar” classificada moderada, “prever e ver” e “ouvir” classificada moderada, “reestabelecer” e “ouvir” classificada moderada, “reestabelecer” e “prever e ver” classificada moderada, “ouvir” e “ensinar” classificada forte, “delegar” e “conceituar” classificada forte, “desenvolver” e “conceituar” classificada forte e entre “desenvolver” e “delegar” classificada forte, sendo todas positivas.

Verifica-se que colaboradores com a característica “comunicar” tem maior potencial para “encorajar e influenciar”, “ensinar”, “ouvir” e “prever e ver”. Assim como aqueles que têm a característica “confiar”, também “encorajam e influenciam” mais, além de “conceituar” e “delegar”. Já, a característica “ensinar” apresenta relação com “ouvir”, “prever e ver” e reestabelecer”, assim como “ouvir”. A característica “conceituar” liga-se a colaboradores que exercem a característica de “delegar” e “prever e ver”. “Delegar” é necessário para “desenvolver” e “prever e ver” é necessário para “reestabelecer”. As correlações serão melhores explicadas no relatório final.

Tabela 4.7 – Análise de correlação das Características para fazer:  
valor da correlação de Pearson (P) e P-Value, respectivamente

	Comunicar	Confiar	Encorajar e influenciar	Ensinar	Ouvir	Conceituar	Delegar	Desenvolver	Prever e ver
Confiar	0,308 0,056								
Encorajar e influenciar	0,441 0,005	0,697 0,000							
Ensinar	0,628 0,000	0,309 0,055	0,270 0,096						
Ouvir	0,603 0,000	0,246 0,132	0,222 0,174	0,892 0,000					
Conceituar	0,124 0,452	0,382 0,016	0,253 0,120	0,133 0,419	0,096 0,563				
Delegar	0,157 0,341	0,316 0,050	0,208 0,205	0,079 0,633	0,044 0,792	0,871 0,000			
Desenvolver	0,180 0,272	0,281 0,084	0,179 0,275	0,200 0,223	0,192 0,242	0,802 0,000	0,775 0,000		
Prever e ver	0,438 0,005	0,254 0,118	0,200 0,223	0,713 0,000	0,628 0,000	-0,100 0,546	-0,081 0,622	-0,034 0,835	
Reestabelecer	0,203 0,215	0,189 0,250	0,121 0,463	0,626 0,000	0,528 0,001	0,038 0,816	-0,118 0,476	-0,095 0,566	0,717 0,000

Fonte: Minitab (2013)

Tabela 4.8 – Cargos *versus* pontos considerados

	<b>PLS</b>	<b>CMFE</b>	<b>CMDE</b>	<b>PL</b>	<b>RCC</b>	<b>PCC</b>	<b>Outras características citadas</b>
<b>GA&amp;B</b>	Sim	Desenvolver Encorajar e Influenciar	-	Fazer os colaboradores entenderem o todo	Sim	Em partes	Conceituar
<b>GA</b>	Em partes	Honestidade Comunicar Desenvolver	Empatia Vocação e Altruísmo	Trabalhar os colaboradores Estabelecer objetivos Motivar o crescimento	Sim	Em partes	Encorajar e Influenciar Ouvir
<b>CE</b>	Sim	Desenvolver Encorajar e Influenciar	Honestidade	Direcionar os colaboradores Extraír o melhor Delegar funções	Sim	Sim	Ensinar Reestabelecer
<b>G</b>	Sim	Comunicar	Confiar	Influenciar os colaboradores	Sim	Em partes	Empatia Delegar Encorajar e Influenciar Ouvir
<b>M</b>	Sim	Comunicar Delegar Ouvir	Competência Empatia Honestidade	Ser o intermédio dos colaboradores Estabelecer autonomia	Sim	Sim	-

### 4.2.2. Análise das entrevistas

Os cargos que realizaram a entrevista foram: Gerente de A&B (GA&B), Gerente Administrativo (GA), Coordenadora de Eventos (CE), Governante (G) e Maitre (M).

Conforme mencionado no Capítulo 3, seção “3.3 Desenvolvimento de instrumentos e protocolo de pesquisa” a entrevista foi baseada nas características da liderança servidora e na delimitação do perfil do líder servidor. Os pontos considerados foram: prática da liderança servidora (PLS), característica mais fácil de ser ensinada (CMFE), característica mais difícil de ser ensinada (CMDE), papel como líder (PL), reflete sobre o crescimento dos colaboradores (RCC) e pratica o crescimento dos colaboradores (PCC).

As perguntas referentes a cada ponto são: prática da liderança servidora: “Você e/ou a empresa em que você trabalha praticam a mesma? Em caso negativo, como você acha que pode vir a praticar a mesma?”, característica mais fácil de ser ensinada, característica mais difícil de ser ensinada: “Qual das características é mais fácil de ensinar? E mais difícil?”, papel como líder: “Como líder, qual o seu papel? Como líder, como pode desenvolver sua capacidade de fazer as outras pessoas crescerem?”, reflete sobre o crescimento dos colaboradores: “Como líder, você reflete sobre o que pode fazer por seu colaborador?” e pratica o crescimento dos colaboradores “Ao liderar seus colaboradores, você considera que eles tornam-se mais autônomos, mais sábios e/ou com maior probabilidade de liderarem também? Mesmo que em pequeno grau, seus colaboradores crescem como pessoa?”.

Assim, obtiveram-se as seguintes considerações sobre os pontos, conforme a Tabela 4.8.

Sobre a prática da liderança servidora (PLS) o Gerente de A&B comenta: “*no dia a dia a gente vai desenvolvendo isso e tem a possibilidade de aumentar a prática*”, o Gerente Administrativo diz “*é uma gestão por modelo, o modelo que é apresentado diariamente*” e o Governante também comenta: “*pratica-se mais um ponto do que outro*”.

Sobre as características mais fácil de serem ensinadas (CMFE) o Gerente Administrativo diz que: “*a honestidade é algo do caráter da pessoa, mas pode ser trabalhada*” e o Governante complementa: “*a empatia é fácil de ser abordada, mas também depende, principalmente, da comunicação*”.

Sobre as características mais difícil de serem ensinadas (CMDE) o Gerente de A&B comenta “*cada um reage de uma maneira*” por isso de algumas características serem mais difíceis do que outras, considerando que as pessoas são diferentes entre si. O Gerente

Administrativo crê que: *“o mais difícil de ser ensinado, creio que seja o altruísmo, é muito pessoal”* e o Governante comenta que: *“tem que ter confiança, mas é difícil confiar”*.

Sobre o papel como líder (PL) a Coordenadora de Eventos fala que: *“busca extrair o melhor de cada pessoa”* e que *“procura fazer sempre”* o desenvolvimento de seus colaboradores. O Governante afirma que: *“delega tempo, tem que saber ouvir e tem que influenciar”*.

Sobre a reflexão sobre o crescimento dos colaboradores (RCC) a Coordenadora de Eventos diz que: *“a pessoa precisa ser orientada por muitos destes preceitos”* e o Maitre completa: *“há facilidade em ensinar a parte técnica pela comunicação”* mas também é necessário *“amarrar o processo para ter noção de todos os pontos e benefícios”*.

E, sobre a prática do crescimento dos colaboradores (PCC) o Gerente Administrativo comenta que *“mostrar quais são os objetivos da empresa, motivando o crescimento pessoal e profissional”* e o Gerente de A&B diz que: *“ajudar equipes grandes (...) a conseguirem entender o todo, sem olhar só para si e seu próprio trabalho”* é uma forma de praticar o crescimento dos colaboradores.

Avalia-se que 80% dos entrevistados consideram a prática da liderança servidora e 20% consideram que ela é praticada em partes. Já, 100% dos entrevistados refletem sobre o crescimento dos colaboradores, mas, somente 40% praticam meios para tal crescimento, enquanto, 60% só praticam em partes.

Também, avalia-se que as características citadas, organizadas por quantidade de citações, foram: encorajar e influenciar (4), empatia (3), honestidade (3), comunicar (3), desenvolver (3), ouvir (3), delegar (2), competência (1), vocação e altruísmo (1), conceituar (1), confinar (1), ensinar (1), reestabelecer (1). E as características que não foram citadas nenhuma vez: pioneirismo e prever e ver (visão).

Quanto ao papel como líder foram citadas diversas definições, como: fazer os colaboradores entenderem o todo, trabalhar os colaboradores, estabelecer objetivos, motivar o crescimento, direcionar os colaboradores, extrair o melhor, delegar funções, influenciar os colaboradores, ser o intermédio dos colaboradores e estabelecer autonomia.

### **4.2.3. Composição do relatório final**

Barbuto Jr e Wheller (2006), Washington, Sutton e Field (2006) e Hale e Fields (2007) avaliaram que existe uma necessidade de mais pesquisa empíricas sobre a liderança servidora, em diversos tipos de organizações, para que sejam consolidadas suas características, bem como os resultados das aplicações destas características.

Desta maneira, os resultados obtidos com a pesquisa em questão, possibilita a elaboração de um relatório que pondera sobre os mesmos e as definições da fundamentação teórica.

De maneira geral, observou-se uma preocupação maior dos cargos de liderança do que dos cargos que lidam com o cliente, mas não pessoalmente. Uma vez que o número de questionários direcionados ao Bloco A foi menos, mas com mais respondentes, do que o que foi direcionado ao Bloco C, mais questionários e menos respondentes.

Quanto à média de idade, o Bloco B é o que apresenta a menor, sendo 28 anos e os Blocos A e C, 35 anos. Quanto à média de anos de trabalho e anos no mesmo cargo, o Bloco A apresenta as maiores, com 9 e 5 anos, seguido do Bloco C, com 5 e 2 anos e o Bloco B, com 3, 2 anos. Este último tem a menor média de anos de trabalho.

As características para ter não exibiram grandes diferenças percentuais entre elas, de maneira geral. Quanto aos blocos, as maiores diferenças ficaram nas características: “pioneirismo” e “vocação e altru simo”. Também, por bloco, tanto a “honestidade”, característica considerada a mais importante, como “vocação e altru simo”, característica considerada a menos importante, a ordem nos três blocos manteve-se a mesma. “Honestidade” em primeiro e “vocação e altru simo” em último.

As características para fazer exibem ainda menos diferenças percentuais entre elas, de maneira geral. Quanto aos blocos, as maiores diferenças ficaram nas características: “comunicar” e “encorajar e influenciar”. Nos blocos, a ordem que manteve a mesma, foram, apenas, das consideradas mais importantes: “ouvir” e “ensinar”, respectivamente.

“Confiar” foi considerado a menos importante, conflitando com o estudo de Sendjaya e Pekerti (2010), que informa que a confiança   base importante para o desenvolvimento da liderança servidora.

Quanto ao *ranking* de importância, ficou evidente uma diferença considerável entre os blocos. Uma vez que a característica mais importante foi “ouvir” e a menos importante foi “reestabelecer”. E nenhum dos blocos apresentou a mesma ordem ou as mesmas características em primeiro ou último lugar.

É importante ressaltar que as características “honestidade” e “ouvir” também foram bastante citadas nas entrevistas. E que “reestabelecer”, mesmo sendo considerada a menos importante, foi citada nas entrevistas, enquanto, “pioneirismo” e “prever e ver (visão)” não foram mencionadas nenhuma vez.

No entanto, mesmo apresentando diferenças, principalmente quanto aos níveis de liderança, observa uma proximidade entre os blocos, o que demonstra a prática da liderança

servidora em grande parte da organização, indo de encontro com as afirmações de Alimo-Metcalfe e Alban-Metcalfe (2005).

Também foram analisadas as correlações entre as características. Quanto às correlações das características para ter, há somente duas correlações enquanto que às correlações das características para fazer, apresentam quinze.

Sobre a correlação entre “pioneirismo” e “competência”, Russell e Stone (2002) define a primeira característica como um atributo funcional e atributos funcionais são traços distintivos para os líderes servidores. Assim, o pioneirismo é visto como o ato de assumir riscos, instigar mudanças e buscar o desconhecido para melhores resultados, mas só é possível com a competência, um atributo acompanhante e atributos acompanhantes são requisitos complementam e dão base aos atributos funcionais. A competência esta ligada a qualificação, logo, qualificando os líderes servidores estes estarão mais aptos a se tornarem pioneiros (RUSSELL e STONE, 2002; SENDJAYA, SARROS e SANTORA, 2008 e DIERENDONCK e NUIJTEN, 2011).

Sobre a correlação entre “vocação e altruísmo” e “honestidade”, vocação e altruísmo são considerados fundamentais, são a base do desejo de servir, e a honestidade está baseada em caráter, logo, Hale e Fields (2007) baseiam a vocação e o altruísmo em humildade, que também é a base para a honestidade, considerada por Russel e Stone (2002) um atributo funcional, característica que distingue os líderes servidores (RUSSELL e STONE, 2002; BARBUTO JR e WHEELER, 2006; HALE e FIELDS, 2007; SENDJAYA, SARROS e SANTORA, 2008 e DIERENDONCK e NUIJTEN, 2011).

Sobre a correlação entre “encorajar e influenciar” e “comunicar”, Spears (1996), Bennett (2001) e Hale e Fields (2007) definem que a eficiência da comunicação é primordial. Sendo assim, encorajar e influenciar estão ligados a esta boa prática, considerando a persuasão de convencer ao invés de coagir e praticar isto de forma a não usar a autoridade formal (SPEARS, 1996; BENNETT, 2001; RUSSELL e STONE, 2002; BARBUTO JR e WHEELER, 2006 e SENDJAYA, SARROS e SANTORA, 2008).

Sobre a correlação entre “ensinar” e “comunicar”, comunicar com eficiência, como já afirmado acima, respalda o ato de ensinar, considerado um atributo acompanhante de Russell e Stone (2002). Os líderes servidores são considerados professores e devem estabelecer um exemplo apropriado (BENNETT, 2001; RUSSELL e STONE, 2002; BARBUTO JR e WHEELER, 2006 e SENDJAYA, SARROS e SANTORA, 2008).

Sobre a correlação entre “ouvir” e “comunicar”, a primeira valoriza as ideias dos outros, considerando as necessidades e desejos, externando na comunicação. Devido ao efeito

de ouvir as pessoas e entendê-las é possível responder de maneira mais proativa (BENNETT, 2001; RUSSELL e STONE, 2002 e BARBUTO JR e WHEELER, 2006).

Sobre correlação entre “prever e ver” e “comunicar”, a primeira característica corresponde a enxergar o imprevisível, assim, a comunicação se faz necessária para que essa visão seja compreendida em todos os níveis e por todos os envolvidos na organização (BENNETT, 2001; RUSSELL e STONE, 2002 e BARBUTO JR e WHEELER, 2006).

Sobre a correlação entre “encorajar e influenciar” e “confiar”, Spears (1996) e Bennett (2001) asseguram que confiar é o ato de desenvolver relacionamentos baseados em confiança, sendo executado em um nível mais profundo e com maior impacto nos colaboradores. Logo, para encorajar e influenciar colaboradores e líderes servidores é necessário que haja confiança (SPEARS, 1996; BENNETT, 2001; RUSSELL e STONE, 2002; BARBUTO JR e WHEELER, 2006; SENDJAYA, SARROS e SANTORA, 2008 e DIERENDONCK e NUIJTEN, 2011).

Sobre a correlação entre “conceituar” e “confiar”, conceituar é determinado como a geração de definições e/ou atividades, para tal nível de trabalho a confiança é fundamental, assim, somente através de tal meio é possível estabelecer modelos mentais laterais e não horizontais (SPEARS, 1996 e BENNETT, 2001 e DIERENDONCK e NUIJTEN, 2011).

Sobre a correlação entre “delegar” e “confiar”, delegar requer uma liderança participativa, para a qualidade de melhores decisões e os líderes só conseguem delegar quando há confiança, quando existe um compromisso com os subordinados, assim, suscitando em um melhor gerenciamento do tempo (BENNETT, 2001; RUSSELL e STONE, 2002; BARBUTO JR e WHEELER, 2006 e DIERENDONCK e NUIJTEN, 2011).

Sobre a correlação entre “ouvir” e “ensinar”, assim como a eficiência da comunicação é primordial para os ensinamentos, ouvir é uma característica que requer a aproximação para conferir as reais necessidades dos colaboradores e, a partir disso, ensinar novos métodos, procedimentos e condutas (BENNETT, 2001; RUSSELL e STONE, 2002; BARBUTO JR e WHEELER, 2006 e SENDJAYA, SARROS e SANTORA, 2008).

Sobre a correlação entre “prever e ver” e “ensinar”, sendo a primeira característica a capacidade de antecipar, de enxergar o imprevisível só são possíveis através dos ensinamentos e experiências adquiridas. A visão estratégica é margeada pelos sistemas de valores e ainda incentiva a aprendizagem e a adaptação (BENNETT, 2001; RUSSELL e STONE, 2002; BARBUTO JR e WHEELER, 2006 e SENDJAYA, SARROS e SANTORA, 2008).

Sobre a correlação entre “reestabelecer” e “ensinar”, definindo reestabelecer como a melhora de si mesmo e dos outros em questões emocionais, é preciso ensinar a líderes

servidores e colaboradores a participar e realizar este processo de cicatrização em relação a construções de sonhos e decepções profissionais (RUSSELL e STONE, 2002; BARBUTO JR e WHEELER, 2006; SENDJAYA, SARROS e SANTORA, 2008 e DIERENDONCK e NUIJTEN, 2011).

Sobre a correlação entre “prever e ver” e “ouvir”, a capacidade de antecipar só consegue se concretizar com a audição de tudo que está ao redor e, principalmente, de todos que estão compondo esta nova visão (BENNETT, 2001; RUSSELL e STONE, 2002; BARBUTO JR e WHEELER, 2006).

Sobre a correlação entre “reestabelecer” e “ouvir”, definindo, novamente, reestabelecer como a melhora de si mesmo e dos outros em questões emocionais, é preciso valorizar as ideias dos outros, considerando as necessidades e desejos para externar o processo de cicatrização (BENNETT, 2001; RUSSELL e STONE, 2002; BARBUTO JR e WHEELER, 2006; SENDJAYA, SARROS e SANTORA, 2008 e DIERENDONCK e NUIJTEN, 2011).

Sobre a correlação entre “delegar” e “conceituar”, como já dito anteriormente, delegar requer uma liderança participativa, para a qualidade de melhores decisões, assim, é necessário gerar definições e/ou atividades, resultando, também, em um melhor gerenciamento do tempo (RUSSELL e STONE, 2002; BARBUTO JR e WHEELER, 2006; SENDJAYA, SARROS e SANTORA, 2008 e DIERENDONCK e NUIJTEN, 2011).

Sobre a correlação entre “desenvolver” e “conceituar”, com conceitos definidos e atividades elaboradas e de compreensão de todos é possível desenvolver melhor os líderes servidores e seus colaboradores, emergindo as pessoas, criando oportunidades para as necessidades identificadas (BENNETT, 2001; RUSSELL e STONE, 2002; BARBUTO JR e WHEELER, 2006; SENDJAYA, SARROS e SANTORA, 2008 e DIERENDONCK e NUIJTEN, 2011).

Sobre a correlação entre “desenvolver” e “delegar”, desenvolvendo melhor líderes servidores e colaboradores o ato de delegar torna-se mais fácil, baseado em outros requisitos também, mas de maneira mais profunda (BENNETT, 2001, BARBUTO JR e WHEELER, 2006 e DIERENDONCK e NUIJTEN, 2011).

Sobre a correlação entre “reestabelecer” e “prever e ver”, buscando o processo de cicatrização das pessoas, da organização, da comunidade, e com estes resultados atingidos, facilita-se o panorama de uma visão estratégica, pois assim, toda a concentração e sinergia se voltam para este fim. Pessoas reestabelecidas obtêm uma melhor aprendizagem e têm mais fácil adaptação para desafios futuros (BENNETT, 2001; RUSSELL e STONE, 2002;

BARBUTO JR e WHEELER, 2006; SENDJAYA, SARROS e SANTORA, 2008 e DIERENDONCK e NUIJTEN, 2011).

Analisando as entrevistas, a característica mais citada foi “encorajar e influenciar”, que ficou em sexto lugar no *ranking*.

Destaca-se que a entrevista baseou-se, principalmente, nos estudos de Bennett (2001), Stone, Russel e Patterson (2004) e Alimo-Metcalfe e Alban-Metcalfe (2005). Que enfocam as questões sobre o perfil do líder servidor, bem como as indagações que os líderes devem fazer a si mesmo ao longo do processo de liderança.

Pelas entrevistas considera-se que os líderes entendem a liderança servidora ou, pelo menos, grande parte de suas características. E que senão todas, grande parte delas, são consideradas para aplicação ou aplicadas de fato, o que vai de encontro com o estudo de Koshal (2005).

Observa-se que as características para ter são as mais difíceis de serem ensinadas, enquanto que as características para fazer são as mais fáceis. Estas últimas também foram as mais citadas em outras questões, o que demonstra que é mais fácil trabalhar com as mesmas. Observa-se, também, que os líderes refletem sobre com o crescimento de seus colaboradores, mas, a maioria, não sabe como praticar este crescimento de fato.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

### 5.1. Conclusão

O setor de serviços segue uma tendência de crescimento e, assim, de importância para a economia brasileira. Além disso, a liderança servidora também é um tema de pesquisa crescente, com um aumento de artigos publicados, com os eventos esportivos que serão realizados no Brasil, a Copa do Mundo em 2014 e as Olimpíadas em 2016, o setor de meios de hospedagem tem recebido investimentos substanciais. Assim, tais assuntos necessitam de estudos como esta pesquisa o faz.

Quanto ao tema serviços, após as análises em bases de pesquisas diversificadas é possível ponderar sobre a diversificação de autores que todas apresentam, a relevância em artigos mais recentes e as citações, a maioria dos principais artigos citados encontra-se nos cinco primeiros anos entre 2001 e 2005, o que é, de certa forma, lógico. Uma vez que publicações mais antigas tendem a ter um número de citações maiores.

Em termos de número de publicações apresenta-se crescente a cada ano. Mesmo que em alguns casos, com certa variação de tempo de publicação.

Quanto à liderança servidora, nota-se que o assunto não é recente, mas tratado como um tema relativamente novo e tem apresentado interesse crescente, tanto para a base de conhecimento, que apesar de consolidada ainda apresenta algumas lacunas quanto à concordância das características, quanto para pesquisas empíricas, escassas em muitas culturas, especialmente, no Brasil.

Na base de conhecimento, observam-se dois principais momentos de pesquisa sobre a liderança servidora. O primeiro com publicações para a consolidação da fundamentação teórica e o segundo voltado para pesquisas mais empíricas, em ambientes de trabalho.

Mesmo com o crescente número de publicações, deve-se ponderar que a quantidade de estudos ainda é tímida. Mostra uma carência quando comparado à importância que a liderança servidora desenvolve sobre questões de moral e ética, sobre os benefícios para a organização e sobre a formação e desenvolvimento de líderes servidores, oferecendo elevado potencial de pesquisas.

Conforme um dos objetivos específicos da pesquisa, os estudos apurados ao longo da revisão bibliográfica podem identificar as características da liderança servidora e o perfil do líder servidor. Os aspectos são complementares e focam o líder e a organização. São

identificadas como características essenciais da liderança servidora e denominadas “características para ter” e “características para fazer”.

Também é preciso ressaltar outro objetivo específico, a elaboração de um questionário que pode ser utilizado em diversas pesquisas, para vários tipos de organizações de serviço. Uma das principais razões do desenvolvimento desse novo modo de liderança é dada pelos fatores que caracterizam a mesma e o líder servidor. Este tem como função a melhora do relacionamento interpessoal, a eficiência no trabalho e, também, enriquecimento social.

Já, o objetivo geral é alcançado com a avaliação da liderança servidora num meio de hospedagem por meio dos cargos de gerência (Bloco A), dos cargos que lidam diretamente com o cliente (Bloco B) e dos cargos que lidam com o cliente mas não pessoalmente (Bloco C).

Avalia-se o valor da pesquisa empírica, que fomenta as características da liderança servidora. Mesmo não sendo utilizada com tal denominação, é observada pelos diversos cargos e pela aplicação no cotidiano de trabalho.

Avalia-se uma maior preocupação dos cargos de gerência (Bloco A) e dos cargos que lidam diretamente com o cliente (Bloco B), pois apresentam um maior número de respondente em relação aos questionários aplicados. O perfil destes blocos são colaboradores (homens e mulheres) na faixa etária dos 25 aos 35 anos, com estabilidade de tempo de trabalho na empresa (Bloco A: 9 anos, Bloco B: 5 anos e Bloco C: 3 anos) e, assim, oportunidade de crescimento na mesma. O tempo de trabalho no mesmo cargo também é crescente ao se analisar os blocos, reforçando as oportunidades de crescimento.

Das características para ter, a diferença percentual entre as mesmas é pequena e apresenta, praticamente, o mesmo perfil entre os blocos. Das características para fazer a diferença percentual é menor ainda, também apresentando, praticamente, o mesmo perfil entre os blocos. A diferença aparece no *ranking* de importância, onde nenhum dos blocos mostrou as mesmas respostas e nem algo similar.

Quanto ao perfil do líder servidor, comprovou-se a preocupação com as características “encorajar e influenciar” e “desenvolver”, o que demonstra a reflexão com o crescimento dos colaboradores. A importância de ouvir e comunicar, que influi na prática para este crescimento. E as questões de honestidade e empatia que tangem as dimensões morais e éticas que a liderança servidora preza.

Assim, afere-se como a liderança servidora é aplicada nos cargos de trabalho delimitados do meio de hospedagem. Mesmo que não com a mesma nomenclatura, as características da liderança servidora, em maior ou menor grau, fazem-se presentes e

direcionam os conceitos e as ações no dia-a-dia destes colaboradores. E são inerentes aos pensamentos dos líderes.

Os resultados, estatisticamente, para um intervalo de confiança de 95%, demonstram que os líderes servidores no serviço de hospedagem estudado, possuem característica:

- “Competentes” são mais “pioneiros”;
- Os que apresentam “vocalização e altruísmo” tendem a ser mais “honesto”;

Com estes resultados, é possível identificar que o perfil do líder servidor deve buscar as características mencionadas para que o serviço seja desenvolvido de maneira inovadora, gerando benefícios para a empresa, para os processos e para os líderes e os colaboradores e, de maneira honesta, para com o trabalho pessoal.

Os resultados, estatisticamente, para um intervalo de confiança de 95%, demonstram que os líderes servidores em serviços de hospedagem que possuem característica:

- “Comunicativas” tem facilidade para “encorajar e influenciar”, “ensinar”, “ouvir” e “prever e ver”;
- Líderes que “confiam” em seus colaboradores também “encorajam e influenciam”, “conceituam” e “delegam” mais;
- Para os que têm facilidade em “ensinar” e “ouvir”, o fato “prever e ver” e “reestabelecer” são mais fáceis de identificar para estes líderes;
- “Conceituar” também facilita as características de “delegar” e “prever e ver”;
- E para os líderes que “delegam”, apresentam habilidades em “desenvolver” e os que “preveem e veem” apresentam habilidade para “reestabelecer”.

No serviço de hospedagem estudado, esses resultados podem auxiliar o desenvolvimento de lideranças por meio da orientação para seleção ao contratar líderes e desenvolvimento por meio de capacitações para identificar e/ou desenvolver colaboradores que pretendem tornarem-se líderes.

O investimento em identificar as características e busca-las em colaboradores e novas contratações é o que irá consolidar a liderança servidora e guiar as decisões dos líderes servidores que já estão inseridos na empresa.

## **5.2. Recomendações para trabalhos futuros**

Para pesquisas futuras, sugere-se a análise dos temas: serviços e liderança servidora e outros termos relacionados em outras bases de pesquisa para uma comparação de resultados.

Considerando as informações obtidas, é possível avaliar que os estudos de liderança servidora tendem a aumentar, dessa maneira, sugerem-se trabalhos para consolidar as características intrínsecas e marcantes da liderança servidora, confirmando ou não, as apresentadas nesta pesquisa.

Também, de maneira mais empírica: formatar o perfil do líder servidor, realizar estudos sobre organizações que utilizam e/ou poderiam utilizar a liderança servidora, como a liderança servidora se comporta em outras organizações de serviços.

E, visto a afinidade com os temas, relacionar com outras organizações de serviços de hospitalidade brasileira, por exemplo, uma vez que o país terá oportunidades de crescimento financeiro, social e turístico com os eventos da Copa do Mundo de 2014 e as Olimpíadas de 2016.

# APÊNDICES

## APÊNDICE A – Questionário versão final

### LIDERANÇA SERVIDORA QUESTIONÁRIO

Prezado respondente,

Este questionário é um dos instrumentos para avaliar a Liderança Servidora que, apesar de ser um conceito recente, tem características bastante comuns às pessoas que lidam com serviços. Não existem respostas certas ou erradas, o importante é a opinião pessoal de cada um. O questionário leva, em média, 20 minutos para ser completamente respondido.

Obrigada por estar contribuindo!

Qualquer dúvida entre em contato comigo:

Contato: [michelle.fsc@gmail.com](mailto:michelle.fsc@gmail.com) ou (35) 8814-6387.

Grata,  
**Michelle Fátima dos Santos Costa**  
Mestranda de Engenharia de Produção  
Universidade Federal de Itajubá - UNIFEI

#### **Parte I:** **Questões gerais**

Cargo:

---

Ano de nascimento:

---

Gênero:

( ) Feminino

( ) Masculino

Qual seu nível escolar?

---

Há quantos anos você trabalha nesta empresa?

---

Há quantos anos você trabalha neste mesmo cargo?

---

#### **Parte II:**

##### **Características para ter**

Após ler as definições abaixo, circule o número da resposta que você achar mais apropriada:

**Competência: é estar bem qualificado para realizar a função proposta.**

1. No trabalho, outras pessoas confiam em mim.

Concordo totalmente	Concordo em parte	Concordo ligeiramente	Discordo ligeiramente	Discordo em parte	Discordo totalmente
1	2	3	4	5	6

2. Eu sou totalmente qualificado para realizar o meu trabalho.

Concordo totalmente	Concordo em parte	Concordo ligeiramente	Discordo ligeiramente	Discordo em parte	Discordo totalmente
1	2	3	4	5	6

3. Eu realizo todas as funções que são propostas à minha pessoa.

Concordo totalmente	Concordo em parte	Concordo ligeiramente	Discordo ligeiramente	Discordo em parte	Discordo totalmente
1	2	3	4	5	6

**Empatia:** consiste em apreciar as circunstâncias que os outros enfrentam. É a habilidade de colocar-se no lugar dos outros.

4. Eu me preocupo com as situações inesperadas que os outros enfrentam no trabalho.

Concordo totalmente	Concordo em parte	Concordo ligeiramente	Discordo ligeiramente	Discordo em parte	Discordo totalmente
1	2	3	4	5	6

5. Eu me coloco no lugar dos outros em situações adversas.

Concordo totalmente	Concordo em parte	Concordo ligeiramente	Discordo ligeiramente	Discordo em parte	Discordo totalmente
1	2	3	4	5	6

6. Eu me esforço para compreender as necessidades e emoções das outras pessoas.

Concordo totalmente	Concordo em parte	Concordo ligeiramente	Discordo ligeiramente	Discordo em parte	Discordo totalmente
1	2	3	4	5	6

**Honestidade:** baseia-se em dizer a verdade, manter as promessas, ser justo e respeitar a individualidade.

7. Eu me considero uma pessoa de bom caráter.

Concordo totalmente	Concordo em parte	Concordo ligeiramente	Discordo ligeiramente	Discordo em parte	Discordo totalmente
1	2	3	4	5	6

8. Eu cumpro minhas promessas e sou justo.

Concordo totalmente	Concordo em parte	Concordo ligeiramente	Discordo ligeiramente	Discordo em parte	Discordo totalmente
1	2	3	4	5	6

9. Eu respeito a individualidade.

Concordo totalmente	Concordo em parte	Concordo ligeiramente	Discordo ligeiramente	Discordo em parte	Discordo totalmente
1	2	3	4	5	6

**Pioneirismo:** é assumir riscos, criar novos caminhos, moldar novas abordagens para problemas antigos e ter crenças e valores fortes que orientem suas ações.

10. Eu gosto de assumir riscos.

Concordo totalmente	Concordo em parte	Concordo ligeiramente	Discordo ligeiramente	Discordo em parte	Discordo totalmente
1	2	3	4	5	6

11. Eu gosto de inovar.

Concordo totalmente	Concordo em parte	Concordo ligeiramente	Discordo ligeiramente	Discordo em parte	Discordo totalmente
1	2	3	4	5	6

12. Eu gosto de experimentar novas abordagens para resolver problemas.

Concordo totalmente	Concordo em parte	Concordo ligeiramente	Discordo ligeiramente	Discordo em parte	Discordo totalmente
1	2	3	4	5	6

**Vocação e altruísmo: é o desejo de servir e a vontade de sacrificar o interesse próprio para o benefício dos outros.**

13. Eu exerço meu trabalho por vocação.

Concordo totalmente	Concordo em parte	Concordo ligeiramente	Discordo ligeiramente	Discordo em parte	Discordo totalmente
1	2	3	4	5	6

14. Eu gosto de servir as outras pessoas.

Concordo totalmente	Concordo em parte	Concordo ligeiramente	Discordo ligeiramente	Discordo em parte	Discordo totalmente
1	2	3	4	5	6

15. No trabalho, eu sacrificaria meu interesse próprio em benefício a outras pessoas.

Concordo totalmente	Concordo em parte	Concordo ligeiramente	Discordo ligeiramente	Discordo em parte	Discordo totalmente
1	2	3	4	5	6

#### Características para fazer

Após ler as definições abaixo, circule o número da resposta que você achar mais apropriada:

**Comunicar: é articular e dizer a sua visão, mantendo a comunicação aberta, honesta e direta com as pessoas certas nos momentos certos.**

16. Você é propenso(a) a se comunicar?

Muito improvável	Improvável	Pouco improvável	Pouco provável	Provável	Muito provável
1	2	3	4	5	6

17. Você é propenso(a) a argumentar?

Muito improvável	Improvável	Pouco improvável	Pouco provável	Provável	Muito provável
1	2	3	4	5	6

18. Você fala articuladamente?

Muito improvável	Improvável	Pouco improvável	Pouco provável	Provável	Muito provável
1	2	3	4	5	6

19. Você entende o que os outros falam?

Muito improvável	Improvável	Pouco improvável	Pouco provável	Provável	Muito provável
1	2	3	4	5	6

20. Você sabe o que dizer e quando dizer?

Muito improvável	Improvável	Pouco improvável	Pouco provável	Provável	Muito provável
1	2	3	4	5	6

**Confiar: é crer em outras pessoas e desenvolver relacionamentos baseados na confiança, trabalhando em um nível mais profundo, significativo e com maior impacto.**

21. Você confia nas pessoas que trabalham com você?

Muito improvável	Improvável	Pouco improvável	Pouco provável	Provável	Muito provável
1	2	3	4	5	6

22. O relacionamento que você desenvolveu com as pessoas que trabalha é baseado na confiança?

Muito improvável	Improvável	Pouco improvável	Pouco provável	Provável	Muito provável
1	2	3	4	5	6

23. Você desconfia das pessoas que trabalham com você?

Muito improvável	Improvável	Pouco improvável	Pouco provável	Provável	Muito provável
1	2	3	4	5	6

24. Você confia nas pessoas com cargo acima do seu?

Muito improvável	Improvável	Pouco improvável	Pouco provável	Provável	Muito provável
1	2	3	4	5	6

25. Você confia nas pessoas com cargo abaixo do seu?

Muito improvável	Improvável	Pouco improvável	Pouco provável	Provável	Muito provável
1	2	3	4	5	6

**Encorajar e influenciar: é entusiasmar os outros por fora da autoridade formal. Usar a persuasão ao invés da posição, para convencer em vez de coagir.**

26. Você tem influencia no ambiente de trabalho?

Muito improvável	Improvável	Pouco improvável	Pouco provável	Provável	Muito provável
1	2	3	4	5	6

27. Você influencia as pessoas que estão em cargos superiores?

Muito improvável	Improvável	Pouco improvável	Pouco provável	Provável	Muito provável
1	2	3	4	5	6

28. Você influencia as pessoas que estão em cargos inferiores?

Muito improvável	Improvável	Pouco improvável	Pouco provável	Provável	Muito provável
1	2	3	4	5	6

29. Você encoraja as pessoas à fazerem um trabalho melhor?

Muito improvável	Improvável	Pouco improvável	Pouco provável	Provável	Muito provável
1	2	3	4	5	6

30. Você tem facilidade em persuadir as pessoas com quem trabalha?

Muito improvável	Improvável	Pouco improvável	Pouco provável	Provável	Muito provável
1	2	3	4	5	6

**Ensinar: é ser um professor, passando princípios e valores. Equipar e desenvolver para que os outros seguidores conduzam-se. Fornecer um exemplo apropriado a ser seguido.**

31. Você ensina as outras pessoas?

Muito improvável	Improvável	Pouco improvável	Pouco provável	Provável	Muito provável
1	2	3	4	5	6

32. Você desenvolve o talento das outras pessoas?

Muito improvável	Improvável	Pouco improvável	Pouco provável	Provável	Muito provável
1	2	3	4	5	6

33. Você fornece um exemplo apropriado para os outros na empresa?

Muito improvável	Improvável	Pouco improvável	Pouco provável	Provável	Muito provável
1	2	3	4	5	6

34. Você disponibiliza conhecimento para que os outros possam usá-lo?

Muito improvável	Improvável	Pouco improvável	Pouco provável	Provável	Muito provável
1	2	3	4	5	6

35. Você ensina seus princípios e valores organizacionais?

Muito improvável	Improvável	Pouco improvável	Pouco provável	Provável	Muito provável
1	2	3	4	5	6

**Ouvir:** é valorizar as ideias dos outros, sendo receptivo ao que as outras pessoas têm a dizer. Assim, aprendendo mais sobre as necessidades e desejos delas, algo necessário para ajudá-las.

36. Você é predisposto(a) a ouvir?

Muito improvável	Improvável	Pouco improvável	Pouco provável	Provável	Muito provável
1	2	3	4	5	6

37. Você é predisposto(a) a ouvir elogios?

Muito improvável	Improvável	Pouco improvável	Pouco provável	Provável	Muito provável
1	2	3	4	5	6

38. Você é predisposto(a) a ouvir críticas?

Muito improvável	Improvável	Pouco improvável	Pouco provável	Provável	Muito provável
1	2	3	4	5	6

39. Você é predisposto(a) a ouvir sugestões?

Muito improvável	Improvável	Pouco improvável	Pouco provável	Provável	Muito provável
1	2	3	4	5	6

40. Você é predisposto(a) a ouvir reclamações?

Muito improvável	Improvável	Pouco improvável	Pouco provável	Provável	Muito provável
1	2	3	4	5	6

**Conceituar:** é promover um ambiente que utilize modelos mentais e estimule o pensamento lateral, criando oportunidades para si e outras pessoas de gerarem conceitos, definições e/ou atividades.

41. Você elabora conceitos sobre suas tarefas no trabalho?

Muito improvável	Improvável	Pouco improvável	Pouco provável	Provável	Muito provável
1	2	3	4	5	6

42. Você elabora definições sobre suas tarefas no trabalho?

Muito improvável	Improvável	Pouco improvável	Pouco provável	Provável	Muito provável
1	2	3	4	5	6

43. Você sugere atividades para realizar suas funções no trabalho?

Muito improvável	Improvável	Pouco improvável	Pouco provável	Provável	Muito provável
1	2	3	4	5	6

44. Você promove um ambiente para que os outros deem sugestões?

Muito improvável	Improvável	Pouco improvável	Pouco provável	Provável	Muito provável
1	2	3	4	5	6

45. Você concretizaria ideias de outras pessoas?

Muito improvável	Improvável	Pouco improvável	Pouco provável	Provável	Muito provável
1	2	3	4	5	6

**Delegar: fomentar a liderança participativa, distribuindo tarefas. Oferecer alternativas e incentivar os colaboradores a tomarem posse das responsabilidades.**

46. Você incentiva a liderança participativa?

Muito improvável	Improvável	Pouco improvável	Pouco provável	Provável	Muito provável
1	2	3	4	5	6

47. Você delega poder para as pessoas tomarem decisões?

Muito improvável	Improvável	Pouco improvável	Pouco provável	Provável	Muito provável
1	2	3	4	5	6

48. Você delega poder para as pessoas terem mais responsabilidades no trabalho?

Muito improvável	Improvável	Pouco improvável	Pouco provável	Provável	Muito provável
1	2	3	4	5	6

49. Você acha que delegar tarefas melhora o gerenciamento do seu tempo?

Muito improvável	Improvável	Pouco improvável	Pouco provável	Provável	Muito provável
1	2	3	4	5	6

50. Você delega tarefas?

Muito improvável	Improvável	Pouco improvável	Pouco provável	Provável	Muito provável
1	2	3	4	5	6

**Desenvolver: emergir como pessoas e como profissional. Criar e aproveitar oportunidades para si mesmo e para outras pessoas de crescer pessoal, profissional, emocional, intelectual e espiritualmente.**

51. Você considera-se desenvolvido no âmbito profissional?

Muito improvável	Improvável	Pouco improvável	Pouco provável	Provável	Muito provável
1	2	3	4	5	6

52. Você considera-se desenvolvido no âmbito pessoal?

Muito improvável	Improvável	Pouco improvável	Pouco provável	Provável	Muito provável
1	2	3	4	5	6

53. Você oferece oportunidades para outras pessoas crescerem?

Muito improvável	Improvável	Pouco improvável	Pouco provável	Provável	Muito provável
1	2	3	4	5	6

54. Você identifica as necessidades das outras pessoas com quem trabalha?

Muito improvável	Improvável	Pouco improvável	Pouco provável	Provável	Muito provável
1	2	3	4	5	6

55. Você dá subsídios para outras pessoas se desenvolverem?

Muito improvável	Improvável	Pouco improvável	Pouco provável	Provável	Muito provável
1	2	3	4	5	6

**Prever e ver: é estabelecer uma visão estratégica para a empresa. A visão deve ser atraente, inspiradora e fortalecer o local, uma vez que une os membros da organização.**

56. Você consegue prever acontecimentos?

Muito improvável	Improvável	Pouco improvável	Pouco provável	Provável	Muito provável
1	2	3	4	5	6

57. Você se considera uma pessoa de visão?

Muito improvável	Improvável	Pouco improvável	Pouco provável	Provável	Muito provável
1	2	3	4	5	6

58. Você incorpora seus valores ao sugerir ideias?

Muito improvável	Improvável	Pouco improvável	Pouco provável	Provável	Muito provável
1	2	3	4	5	6

59. Você promove a integridade organizacional?

Muito improvável	Improvável	Pouco improvável	Pouco provável	Provável	Muito provável
1	2	3	4	5	6

60. Você tem visão estratégica?

Muito improvável	Improvável	Pouco improvável	Pouco provável	Provável	Muito provável
1	2	3	4	5	6

**Reestabelecer: é procurar maneiras de melhorar a si mesmo e aos outros em questões emocionais. Indivíduos, equipes e organizações podem ter necessidade de melhora.**

61. Você reestabelece suas necessidades emocionais?

Muito improvável	Improvável	Pouco improvável	Pouco provável	Provável	Muito provável
1	2	3	4	5	6

62. Você reestabelece as necessidades emocionais das pessoas com quem trabalha?

Muito improvável	Improvável	Pouco improvável	Pouco provável	Provável	Muito provável
1	2	3	4	5	6

63. Você ajuda as pessoas com quem trabalha em questões pessoais?

Muito improvável	Improvável	Pouco improvável	Pouco provável	Provável	Muito provável
1	2	3	4	5	6

64. Você tem conhecimento dos problemas emocionais das pessoas com quem trabalha?

Muito improvável	Improvável	Pouco improvável	Pouco provável	Provável	Muito provável
1	2	3	4	5	6

65. Você sabe reconhecer quando as pessoas têm problemas emocionais?

Muito improvável	Improvável	Pouco improvável	Pouco provável	Provável	Muito provável
1	2	3	4	5	6

### Parte III:

#### Ranking de importância

Ranqueie estas características, de 1 a 10, conforme  você  achar mais importante para a sua pessoa (sendo 1 a mais importante e 10 a menos importante):

- Comunicar
- Conceituar
- Confiar
- Delegar
- Desenvolver
- Encorajar e influenciar
- Ensinar
- Ouvir
- Prever e ver (visão)
- Reestabelecer

## APÊNDICE B – Roteiro da entrevista

### LIDERANÇA SERVIDORA ENTREVISTA

**Características da Liderança Servidora:**

<b>VOCAÇÃO E ALTRUÍSMO</b>	<b>HONESTIDADE</b>	<b>COMPETÊNCIA</b>	<b>EMPATIA</b>	<b>PIONEIRISMO</b>
<b>OUVIR</b>	<b>COMUNICAR</b>	<b>CONCEITUAR</b>	<b>PREVER E VER (VISÃO)</b>	<b>ENSINAR</b>
<b>DESENVOLVER</b>	<b>DELEGAR</b>	<b>ENCORAJAR E INFLUENCIAR</b>	<b>CONFIAR</b>	<b>REESTABELEECER</b>

**Roteiro da entrevista:**

Tendo em mente as características da Liderança Servidora:

1. Você e/ou a empresa em que você trabalha praticam a mesma?
2. Em caso negativo, como você acha que pode vir a praticar a mesma?
3. Qual das características é mais fácil de ensinar? E mais difícil?
4. Como líder, qual o seu papel?
5. Como líder, como pode desenvolver sua capacidade de fazer as outras pessoas crescerem?
6. Como líder, você reflete sobre o que pode fazer por seu colaborador?
7. Ao liderar seus colaboradores, você considera que eles tornam-se mais autônomos, mais sábios e/ou com maior probabilidade de liderarem também?
8. Mesmo que em pequeno grau, seus colaboradores crescem como pessoa?

**Cargos necessários:**

Gerentes: Geral, de Hospedagem, de A&B, Administrativo, de Eventos e de Lazer;  
Governanta;  
Chefe de recepção;  
Chefe de cozinha;  
Maitre.

**Tempo necessário:**

5 a 10 minutos

## APÊNDICE C – Questionário versão teste-piloto

### QUESTIONÁRIO TESTE PILOTO

Horário de início: \_\_\_\_\_

Ano de nascimento: \_\_\_\_\_

Gênero:

( ) Feminino

( ) Masculino

Qual seu nível escolar?

\_\_\_\_\_

Qual o seu cargo?

\_\_\_\_\_

Há quantos anos você trabalha nesta empresa?

\_\_\_\_\_

Há quantos anos você trabalha neste mesmo cargo?

\_\_\_\_\_

Após ler as definições no quadro, circule abaixo a resposta que você achar mais apropriada:

<b>Competência</b>	<b>É estar bem qualificado para realizar a função proposta.</b>
--------------------	---

66. No trabalho, outras pessoas confiam em mim.

Concordo totalmente	Concordo em parte	Concordo ligeiramente	Discordo ligeiramente	Discordo em parte	Discordo totalmente
1	2	3	4	5	6

67. Eu sou totalmente qualificado para realizar o meu trabalho.

Concordo totalmente	Concordo em parte	Concordo ligeiramente	Discordo ligeiramente	Discordo em parte	Discordo totalmente
1	2	3	4	5	6

68. Eu realizo todas as funções que são propostas à minha pessoa.

Concordo totalmente	Concordo em parte	Concordo ligeiramente	Discordo ligeiramente	Discordo em parte	Discordo totalmente
1	2	3	4	5	6

<b>Empatia</b>	<b>Consiste em apreciar as circunstâncias que os outros enfrentam. É a habilidade de colocar-se no lugar dos outros.</b>
----------------	--

69. Eu me preocupo com as situações inesperadas que os outros enfrentam no trabalho.

Concordo totalmente	Concordo em parte	Concordo ligeiramente	Discordo ligeiramente	Discordo em parte	Discordo totalmente
1	2	3	4	5	6

70. Eu me coloco no lugar dos outros em situações adversas.

Concordo totalmente	Concordo em parte	Concordo ligeiramente	Discordo ligeiramente	Discordo em parte	Discordo totalmente
1	2	3	4	5	6

71. Eu me esforço para compreender as necessidades e emoções das outras pessoas.

Concordo totalmente	Concordo em parte	Concordo ligeiramente	Discordo ligeiramente	Discordo em parte	Discordo totalmente
1	2	3	4	5	6

**Honestidade** Baseia-se em dizer a verdade, manter as promessas, ser justo e respeitar a individualidade.

72. Eu me considero uma pessoa de bom caráter.

Concordo totalmente	Concordo em parte	Concordo ligeiramente	Discordo ligeiramente	Discordo em parte	Discordo totalmente
1	2	3	4	5	6

73. Eu cumpro minhas promessas e sou justo.

Concordo totalmente	Concordo em parte	Concordo ligeiramente	Discordo ligeiramente	Discordo em parte	Discordo totalmente
1	2	3	4	5	6

74. Eu respeito a individualidade.

Concordo totalmente	Concordo em parte	Concordo ligeiramente	Discordo ligeiramente	Discordo em parte	Discordo totalmente
1	2	3	4	5	6

**Pioneirismo** É assumir riscos, criar novos caminhos, moldar novas abordagens para problemas antigos e ter crenças e valores fortes que orientarem suas ações.

75. Eu gosto de assumir riscos.

Concordo totalmente	Concordo em parte	Concordo ligeiramente	Discordo ligeiramente	Discordo em parte	Discordo totalmente
1	2	3	4	5	6

76. Eu gosto de inovar.

Concordo totalmente	Concordo em parte	Concordo ligeiramente	Discordo ligeiramente	Discordo em parte	Discordo totalmente
1	2	3	4	5	6

77. Eu gosto de experimentar novas abordagens para resolver problemas.

Concordo totalmente	Concordo em parte	Concordo ligeiramente	Discordo ligeiramente	Discordo em parte	Discordo totalmente
1	2	3	4	5	6

**Vocação e altruísmo** É o desejo de servir e a vontade de sacrificar o interesse próprio para o benefício dos outros.

78. Eu exerço meu trabalho por vocação.

Concordo totalmente	Concordo em parte	Concordo ligeiramente	Discordo ligeiramente	Discordo em parte	Discordo totalmente
1	2	3	4	5	6

79. Eu gosto de servir as outras pessoas.

Concordo totalmente	Concordo em parte	Concordo ligeiramente	Discordo ligeiramente	Discordo em parte	Discordo totalmente
1	2	3	4	5	6

80. No trabalho, eu sacrificaria meu interesse próprio em benefício a outras pessoas.

Concordo totalmente	Concordo em parte	Concordo ligeiramente	Discordo ligeiramente	Discordo em parte	Discordo totalmente
1	2	3	4	5	6

Após ler as definições no quadro, circule abaixo a resposta que você achar mais apropriada:

<b>Comunicar</b>	<b>É articular e comunicar a sua visão, mantendo a comunicação aberta, honesta e direta com as pessoas certas nos momentos certos.</b>
------------------	--

81. Você é propenso(a) a se comunicar?

Muito improvável	Improvável	Pouco improvável	Pouco provável	Provável	Muito provável
1	2	3	4	5	6

82. Você é propenso(a) a argumentar?

Muito improvável	Improvável	Pouco improvável	Pouco provável	Provável	Muito provável
1	2	3	4	5	6

83. Você fala articuladamente?

Muito improvável	Improvável	Pouco improvável	Pouco provável	Provável	Muito provável
1	2	3	4	5	6

84. Você entende o que os outros falam?

Muito improvável	Improvável	Pouco improvável	Pouco provável	Provável	Muito provável
1	2	3	4	5	6

85. Você sabe o que dizer e quando dizer?

Muito improvável	Improvável	Pouco improvável	Pouco provável	Provável	Muito provável
1	2	3	4	5	6

<b>Confiar</b>	<b>Confiar em outras pessoas e desenvolver relacionamentos baseados na confiança, trabalhando em um nível mais profundo, significativo e com maior impacto.</b>
----------------	---

86. Você confia nas pessoas que trabalham com você?

Muito improvável	Improvável	Pouco improvável	Pouco provável	Provável	Muito provável
1	2	3	4	5	6

87. O relacionamento que você desenvolveu com as pessoas que trabalha é baseado na confiança?

Muito improvável	Improvável	Pouco improvável	Pouco provável	Provável	Muito provável
1	2	3	4	5	6

88. Você desconfia das pessoas que trabalham com você?

Muito improvável	Improvável	Pouco improvável	Pouco provável	Provável	Muito provável
1	2	3	4	5	6

89. Você confia nas pessoas com cargo acima do seu?

Muito improvável	Improvável	Pouco improvável	Pouco provável	Provável	Muito provável
1	2	3	4	5	6

90. Você confia nas pessoas com cargo abaixo do seu?

Muito improvável	Improvável	Pouco improvável	Pouco provável	Provável	Muito provável
1	2	3	4	5	6

**Encorajar  
e  
influenciar**

**Influenciar os outros por fora da autoridade formal. Usar a persuasão ao invés da posição ou autoridade, para convencer em vez de coagir.**

91. Você tem influencia no ambiente de trabalho?

Muito improvável	Improvável	Pouco improvável	Pouco provável	Provável	Muito provável
1	2	3	4	5	6

92. Você influencia as pessoas que estão em cargos superiores?

Muito improvável	Improvável	Pouco improvável	Pouco provável	Provável	Muito provável
1	2	3	4	5	6

93. Você influencia as pessoas que estão em cargos inferiores?

Muito improvável	Improvável	Pouco improvável	Pouco provável	Provável	Muito provável
1	2	3	4	5	6

94. Você encoraja as pessoas à fazerem um trabalho melhor?

Muito improvável	Improvável	Pouco improvável	Pouco provável	Provável	Muito provável
1	2	3	4	5	6

95. Você tem facilidade em persuadir as pessoas com quem trabalha?

Muito improvável	Improvável	Pouco improvável	Pouco provável	Provável	Muito provável
1	2	3	4	5	6

**Ensinar**

**É ser um professor. Ensinar princípios e valores, equipar e desenvolver para que os seguidores conduzam-se. Fornecer um exemplo apropriado.**

96. Você ensina as outras pessoas?

Muito improvável	Improvável	Pouco improvável	Pouco provável	Provável	Muito provável
1	2	3	4	5	6

97. Você desenvolve o talento das outras pessoas?

Muito improvável	Improvável	Pouco improvável	Pouco provável	Provável	Muito provável
1	2	3	4	5	6

98. Você fornece um exemplo apropriado para os outros na empresa?

Muito improvável	Improvável	Pouco improvável	Pouco provável	Provável	Muito provável
1	2	3	4	5	6

99. Você disponibiliza conhecimento para que os outros possam usá-lo?

Muito improvável	Improvável	Pouco improvável	Pouco provável	Provável	Muito provável
1	2	3	4	5	6

100. Você ensina seus princípios e valores organizacionais?

Muito improvável	Improvável	Pouco improvável	Pouco provável	Provável	Muito provável
1	2	3	4	5	6

**Ouvir**

**É valorizar as ideias dos outros, sendo receptivo ao que as outras pessoas têm a dizer. Assim, aprendendo mais sobre as necessidades e desejos delas, algo necessário para ajudá-las.**

101. Você é predisposto(a) a ouvir?

Muito improvável	Improvável	Pouco improvável	Pouco provável	Provável	Muito provável
1	2	3	4	5	6

102. Você é predisposto(a) a ouvir elogios?

Muito improvável	Improvável	Pouco improvável	Pouco provável	Provável	Muito provável
1	2	3	4	5	6

103. Você é predisposto(a) a ouvir críticas?

Muito improvável	Improvável	Pouco improvável	Pouco provável	Provável	Muito provável
1	2	3	4	5	6

104. Você é predisposto(a) a ouvir sugestões?

Muito improvável	Improvável	Pouco improvável	Pouco provável	Provável	Muito provável
1	2	3	4	5	6

105. Você é predisposto(a) a ouvir reclamações?

Muito improvável	Improvável	Pouco improvável	Pouco provável	Provável	Muito provável
1	2	3	4	5	6

**Conceituar**

**É promover um ambiente que utilize modelos mentais e estimule o pensamento lateral, criando oportunidades para si e outras pessoas de gerarem conceitos, definições e/ou atividades.**

106. Você elabora conceitos sobre suas tarefas no trabalho?

Muito improvável	Improvável	Pouco improvável	Pouco provável	Provável	Muito provável
1	2	3	4	5	6

107. Você elabora definições sobre suas tarefas no trabalho?

Muito improvável	Improvável	Pouco improvável	Pouco provável	Provável	Muito provável
1	2	3	4	5	6

108. Você sugere atividades para realizar suas funções no trabalho?

Muito improvável	Improvável	Pouco improvável	Pouco provável	Provável	Muito provável
1	2	3	4	5	6

109. Você promove um ambiente para que os outros deem sugestões?

Muito improvável	Improvável	Pouco improvável	Pouco provável	Provável	Muito provável
1	2	3	4	5	6

110. Você concretizaria ideias de outras pessoas?

Muito improvável	Improvável	Pouco improvável	Pouco provável	Provável	Muito provável
1	2	3	4	5	6

<b>Delegar</b>	<b>Fomentar a liderança participativa, delegando competências. Oferecer alternativas e incentivar os colaboradores a tomarem posse das responsabilidades. Delegar para uma qualidade melhor de decisões, para um maior compromisso dos subordinados, para o enriquecimento do trabalho e para melhor gerenciar o tempo dos líderes.</b>
----------------	---

111. Você incentiva a liderança participativa?

Muito improvável	Improvável	Pouco improvável	Pouco provável	Provável	Muito provável
1	2	3	4	5	6

112. Você delega poder para as pessoas tomarem decisões?

Muito improvável	Improvável	Pouco improvável	Pouco provável	Provável	Muito provável
1	2	3	4	5	6

113. Você delega poder para as pessoas terem mais responsabilidades no trabalho?

Muito improvável	Improvável	Pouco improvável	Pouco provável	Provável	Muito provável
1	2	3	4	5	6

114. Você acha que delegar tarefas melhora o gerenciamento do seu tempo?

Muito improvável	Improvável	Pouco improvável	Pouco provável	Provável	Muito provável
1	2	3	4	5	6

115. Você delega tarefas?

Muito improvável	Improvável	Pouco improvável	Pouco provável	Provável	Muito provável
1	2	3	4	5	6

<b>Desenvolver</b>	<b>Emergir como pessoa e como profissional. Criar e aproveitar oportunidades para si mesmo e para outras pessoas de crescer pessoal, profissional, emocional, intelectual e espiritualmente.</b>
--------------------	--

116. Você considera-se desenvolvido no âmbito profissional?

Muito improvável	Improvável	Pouco improvável	Pouco provável	Provável	Muito provável
1	2	3	4	5	6

117. Você considera-se desenvolvido no âmbito pessoal?

Muito improvável	Improvável	Pouco improvável	Pouco provável	Provável	Muito provável
1	2	3	4	5	6

118. Você oferece oportunidades para outras pessoas crescerem?

Muito improvável	Improvável	Pouco improvável	Pouco provável	Provável	Muito provável
1	2	3	4	5	6

119. Você identifica as necessidades das outras pessoas com quem trabalha?

Muito improvável	Improvável	Pouco improvável	Pouco provável	Provável	Muito provável
1	2	3	4	5	6

120. Você dá subsídios para outras pessoas se desenvolverem?

Muito improvável	Improvável	Pouco improvável	Pouco provável	Provável	Muito provável
1	2	3	4	5	6

<b>Prever e ver (visão)</b>	<b>É estabelecer uma visão estratégica para a organização. A visão deve ser atraente, inspiradora e fortalecedora, uma vez que une os membros da organização. Uma boa visão não se baseia na ambição egocêntrica, e sim, incorpora um sistema de valores que protege e promove a integridade organizacional, incentivando a aprendizagem e a adaptação.</b>
---------------------------------	---

121. Você consegue prever acontecimentos?

Muito improvável	Improvável	Pouco improvável	Pouco provável	Provável	Muito provável
1	2	3	4	5	6

122. Você se considera uma pessoa de visão?

Muito improvável	Improvável	Pouco improvável	Pouco provável	Provável	Muito provável
1	2	3	4	5	6

123. Você incorpora seus valores ao sugerir ideias?

Muito improvável	Improvável	Pouco improvável	Pouco provável	Provável	Muito provável
1	2	3	4	5	6

124. Você promove a integridade organizacional?

Muito improvável	Improvável	Pouco improvável	Pouco provável	Provável	Muito provável
1	2	3	4	5	6

125. Você tem visão estratégica?

Muito improvável	Improvável	Pouco improvável	Pouco provável	Provável	Muito provável
1	2	3	4	5	6

<b>Reestabelecer</b>	<b>É procurar maneiras de melhorar a si mesmo e aos outros em questões emocionais. Indivíduos, equipes e organizações podem ter necessidade de melhora. Reconhecer quando e como promover o processo de cicatrização de problemas emocionais (esperanças, sonhos, decepções e etc.).</b>
----------------------	--

126. Você reestabelece suas necessidades emocionais?

Muito improvável	Improvável	Pouco improvável	Pouco provável	Provável	Muito provável
1	2	3	4	5	6

127. Você reestabelece as necessidades emocionais das pessoas com quem trabalha?

Muito improvável	Improvável	Pouco improvável	Pouco provável	Provável	Muito provável
1	2	3	4	5	6

128. Você ajuda as pessoas com quem trabalha em questões pessoais?

Muito improvável	Improvável	Pouco improvável	Pouco provável	Provável	Muito provável
1	2	3	4	5	6

129. Você tem conhecimento dos problemas emocionais das pessoas com quem trabalha?

Muito improvável	Improvável	Pouco improvável	Pouco provável	Provável	Muito provável
1	2	3	4	5	6

130. Você sabe reconhecer quando as pessoas têm problemas emocionais?

Muito improvável	Improvável	Pouco improvável	Pouco provável	Provável	Muito provável
1	2	3	4	5	6

Você considera que as perguntas a partir do item 41 foram adequadas ao seu cargo?

- ( ) Sim  
( ) Não

Você teve facilidade em responder as perguntas a partir do item 41?

- ( ) Sim  
( ) Não

Os itens das perguntas 66 e 67 foram colocados em ordem alfabética para não influenciar o respondente.

131. Ranqueie estas características conforme você achar mais importante para a sua pessoa:

- a. [ ] Competência  
b. [ ] Empatia  
c. [ ] Honestidade  
d. [ ] Pioneirismo  
e. [ ] Vocação e altruísmo

132. Ranqueie estas características conforme você achar mais importante para a sua pessoa:

- a. [ ] Comunicar  
b. [ ] Conceituar  
c. [ ] Confiar  
d. [ ] Delegar  
e. [ ] Desenvolver  
f. [ ] Encorajar e influenciar  
g. [ ] Ensinar  
h. [ ] Ouvir  
i. [ ] Prever e ver (visão)  
j. [ ] Reestabelecer

Horário de término: \_\_\_\_\_

Você teve dificuldade em responder alguma pergunta?

- ( ) Sim

Se sim, qual(is)? \_\_\_\_\_

- ( ) Não

Você achou o questionário longo?

- ( ) Sim

- ( ) Não

Você achou o questionário cansativo?

- ( ) Sim

- ( ) Não

Caso queira, deixe sua opinião:

Obrigada!

## REFERÊNCIAS

ALIMO-METCALFE, B. e ALBAN-METCALFE, J. Leadership: time for a new direction?. **Leadership**, v. 1, n. 1, p. 51-71. fev. 2005.

BARBOSA, Y. M. **História das Viagens e do Turismo**. São Paulo: Aleph, 2002.

BARBUTO JR, J. E. e WHEELER, D. W. Scale development and construct clarification of servant leadership. **Group & Organization Management**, v. 21, n. 3, p. 300-326. jun. 2006.

BENNETT, J. L. Trainers as leaders of learning. **Training and Development**, v. 55, p. 43. mar. 2001.

BOBBIO, A.; DIERENDONCK, D. V. e MANGANELLI, A. M. Servant leadership in Italy and its relation to organizational variables. **Leadership**, v. 8, n. 3, p. 229 – 243. 2012.

BROWNELL, J. Leadership in the Service of Hospitality. **Cornell Hospitality Quarterly**, v. 51, n. 3, p. 363-378, ago. 2010.

BRYMAN, A.; BELL, E. **Business research methods**. 2ª ed., New York: Oxford University Press, 2007.

BSH TRAVEL RESEARCH. **Investimentos no Brasil: hotéis e resorts**. São Paulo: mai. 2011.

CASTANHEIRA, O. Serviços Geológicos: Presente e Futuro. **Rem: Rev. Esc. Minas**, Ouro Preto, v. 55, n. 4. out. 2002.

CONTADOR, J. C. Modelo geral das atividades da empresa. **Gestão & Produção**, v. 8, n. 3, p. 219-236, 2001.

COVEY, S. R. **Leadership Excellence**. Provo: 2006.

DIERENDONCK, D. V. e NUIJTEN, I. The servant leadership survey: development and validation of a multidimensional measure. **Journal of Business and Psychology**, v. 26, n. 3, p. 249 – 267. sep. 2011.

DYCK, B. e SCHROEDER, D. Management, theology and moral points of view: Towards an alternative to the conventional materialist-individualist ideal-type of management. **Journal of Management Studies**, v. 42, n. 4. jun. 2005.

EVARDSSON, B.; GUSTAFSSON, A.; JOHNSON, M. D. e SANDÉN, B. **New service development and innovation in the new economy**. Lund, Suécia: Studentlitteratur. 2000.

FITSIMMONS, J. A.; FITSIMMONS, M. J. **Administração de serviços. Operações, estratégias e tecnologia de informação**. 2. ed. Bookman, Porto Alegre, 2000.

FORZA, C. Survey research in operations management: a process-based perspective. **International Journal of Operations and Production Management**, v.22, n.2, p.152-194, 2002.

FREITAS, A. L. P. e RODRIGUES, S. G. **A avaliação da confiabilidade de questionários: uma análise utilizando o coeficiente Alfa de Cronbach**. XII SIMPEP. Bauru, SP, Brasil, 7 a 9 nov. 2005.

GADREY, J. Emprego, produtividade e avaliação do desempenho dos serviços. **In: Relação de serviço: produção e avaliação**. SALERNO, M. S. (org.) 1 ed. São Paulo: SENAC, 2001.

GHOBIADIAN, A.; SPELLER, S. e JONES, M. Service Quality: Concepts and Models. **International Journal of Quality and Reliability Management**, v. 11, n. 9, p. 43-65. 1994.

GLIEM, J. A. e GLIEM, R. R. **Calculating, interpreting, and reporting Cronbach'S Alpha reliability coeficiente for Likert-types scales**. Midwest Research to Practice Conference in Adult, Continuing, and Community Education. 2003.

GROOT, R. S.; WILSON, M. A. e BOUMANS, R. M. J. The Dynamics and Value of Ecosystem Services: Integrating Economic and Ecological Perspectives. A typology for the

classification, description and valuation of ecosystem functions, goods and services. **Ecological Economics**, v. 41, n. 3, p. 393-408, jun. 2002.

GUMMESSON, E. Service management: an evaluation and the future. **International Journal of Service Industry Management**, v. 5, n. 1, p. 77. 1994.

HALE, J. R. e FIELDS, D. L. Exploring Servant Leadership across Cultures: A Study of Followers in Ghana and the USA; **Leadership**, v. 3, n. 4, p. 397-417, nov. 2007.

JOHNSTON, R.; CLARK, G. **Administração de operações de serviços**. São Paulo: Atlas. 2002.

KOOL, M. e DIERENDONCK, D. V. Servant leadership and commitment to change, the mediating role of justice and optimism. **Journal of Organizational Change Management**, v. 25, n. 3, p. 422 – 433. 2012.

KOSHAL, J. **Servant leadership theory: Application of the construct of service in the context of Kenyan leaders and managers**. Servant Leadership Research Roundtable, Regent University, Virginia Beach: ago. 2005.

LIDEN, R. C., WAYNE, S. J., ZHAO, H. e HENDERSON, D. Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. **The Leadership Quarterly**, v. 19, p. 161-177. 2008.

LOVELOCK, C. H.; GUMMESSON, E. Whither Services Marketing? In Search of a New Paradigm and Fresh Perspectives. **Journal of Service Research (JSR)**, v. 7, n. 1. p. 20 ago. 2004.

MELLO, C. H. P. **Modelo para projeto e desenvolvimento de serviços**. Tese de Doutorado. Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. São Paulo/SP: 2005, 315 p.

MELLO, C. H. P.; NETO, P. L. O. e TURRIONI, J. B. **Padronização em serviços: três casos de hotéis no Estado de São Paulo**. XXII ENEGEP. Curitiba, PR, Brasil. 2002.

MENEGHINI, R. O projeto Scielo (Scientific Electronic Library On Line) e a visibilidade da literatura científica “periférica”. **Química Nova**, v. 26, n. 2, 2002.

MIGUEL, P. A. C. Estudo de caso na engenharia de produção: estruturação e recomendações para sua condução. **Produção**, v. 17, n. 1, p. 216-229, jan-abr. 2007.

MIGUEL, P. A. C. Adoção do estudo de caso na engenharia de produção. In: MIGUEL, P. A. C. (org). Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações, Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

MTUR. **Cartilha de Orientação Básica 1. Sistema Brasileiro de Classificação de Meios de Hospedagem**. Ministério do Turismo. 1 ed. 2010a.

MTUR. **Estatísticas básicas de turismo: Brasil**. Ministério do Turismo. out. 2010b.

MUCHIRI, M. K. Leadership in context: a review and research agenda for sub-Saharan Africa. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 84, p. 440-452. 2011.

NÓBREGA, K. C.; RIBEIRO, S. R. M. e MARQUES, V. **O senso de servir fortalecendo a competitividade empresarial: o caso de um supermercado**. XXVI ENEGEP. Fortaleza, CE, Brasil. 9 a 11 out. 2006.

NÓBREGA, K. C.; WHEBBER, P. **Servant organization: a comprehensive approach about the servant behavior from the customer point of view**. Production and Operations Management Society (POMS). 21th Annual Conference. Vancouver, Canadá. 2010.

NOGUEIRA, I. D. B. et al. Correlação entre qualidade de vida e capacidade funcional na insuficiência cardíaca. **Arq. Bras. Cardiol.**, São Paulo, v. 95, n. 2, ago. 2010.

PAROLINI, J.; PATTERSON, K. e WINSTON, B. Distinguishing between transformational and servant leadership. **Leadership and Organization Development Journal**, v. 30, n. 3, p. 274 – 291. 2009.

PINNINGTON, A. H. Leadership development: applying the same leadership theories and development practices to different contexts?. **Leadership**, v. 7, n. 3, p. 335-365. 2011.

PIRES, M. J. **Raízes do turismo no Brasil: hóspedes, hospedeiros e viajantes no século XIX**. 2 ed. São Paulo: Manole, 2002.

QUAGGIO, F. M. **Contribuições para o modelo de desenvolvimento de novos serviços: um estudo de caso em serviços de atenção básica à saúde**. Dissertação de Mestrado. Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. São Paulo/SP: 2007, 164 p.

REED, L. L.; COHEN, D. V. e COLWELL, S. R. A new scale to measure executive servant leadership: development, analysis and implications for research. **Journal of Business Ethics**, v. 101, p. 415-434. 2011.

RUSSELL, R. F. The role of values in servant leadership. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 22, n. 2, p. 76-84. 2001.

RUSSELL, R. F. e STONE, A. G. A review of servant leadership attributes: developing a practical model. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 23, n. 3, p. 145-157. 2002.

SAUSER, JR. W. I. Ethics in business: Answering the call. **Journal of Business Ethics**, v 58, p. 345-357. 2005.

SAUSER JR. W. I. Sustaining employee owned companies: seven recommendations. **Journal of Business Ethics**, v. 84, p. 151-164. 2009.

SCHNEIDER, S. K. e GEORGE, W. M. Servant leadership *versus* transformational leadership involuntary service organizations. **Leadership and Organization Development Journal**, v. 32, n. 1, p. 60-77, 2010.

SEGALLA, M. Publishing in the right place or publishing the right thing: journal targeting and citations' strategies for promotion and tenure committees. **European Journal of International Management**, v. 2, n. 2, p. 122-127, 2008.

SENAC. **Conceito hotel-escola**. Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial. 2014. Disponível em: <http://www.grandehotelsenac.com.br/Conteudo.aspx?id=200&idSecao=145>

SENDJAYA, S. e PEKERTI, A. Servant leadership as antecedent of trust in organizations. **Leadership and Organization Development Journal**, v. 31, n. 7, p.643 – 663. 2010.

SENDJAYA, S e SARROS, J. C. Servant leadership: Its origin, development, and application in organizations. **Journal of Leadership and Organization Studies**, v. 9, n. 2, p. 75-64. 2002.

SENDJAYA, S.; SARROS, J. C. e SANTORA, J. C. Defining and measuring servant leadership behavior in organizations. **Journal of Management Studies**, v. 45, n. 2, mar. p. 402-424. 2008.

SENDONARIS, A.; ERKIP, E.; AAZHANG, B. User cooperation diversity - part I: System description. **IEEE Transactions on Communications**, v. 51, n. 11, p. 1927-1938. nov. 2003.

SILVA, M. T. **Organização do trabalho em serviços: A questão da autonomia em postos de serviços**. Tese de Doutorado. Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. São Paulo/SP: 1995.

SILVESTRO, R.; FITZGERALD, L. e JOHNSTON, R. Towards a classification of service processes. **International Journal of Service Industry Management**, v. 3, n. 3, p. 62-75. 1992.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; HARLAND, C.; HARRISON, A. e JOHNSTON, R. **Administração da Produção**. Trad.: Ailton Bomfim Brandão, Carmem Dolores, Henrique Corrêa, Sônia Corrêa e Irineu Giansi. São Paulo: Atlas. 1997.

SPEARS, L. Reflections on Robert K. Greenleaf and servant leadership. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 17, n. 7, p. 33-35. 1996.

STONE, A. G.; RUSSELL, R. F. e PATTERSON, K. Transformational *versus* servant leadership: a difference in leader focus. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 25, n. 4, p. 349-361. 2004.

TARGINO, M. das G. e GARCIA, J. C. R. Ciência brasileira na base de dados do Institute for Scientific Information (ISI). **Ciência da Informação**, Brasília, v. 29, n. 1, p. 103-117, jan/abr. 2000.

VOSS; C. TSEKRIKTSIS, N. e FROHLICH, M. Case research – Case research in operations management. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 22. n. 2. p. 152-194. 2002.

YIN, R. K. **Case study research: Design and Methods**. 4ª ed., United States of America: Sage Publications, 2009.

WASHINGTON, R. R.; SUTTON, C. D. e FIELD, H. S. Individual differences in servant leadership: the role of values and personality. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 27, n. 8, p. 700-716. 2006.

ZEITHAML, V. A.; PARASURAMAN, A.; BERRY, L. L. Problemas and Strategies in Service Marketing. **Journal of Marketing**, v. 49, n. 2, p. 33. Spring. 1985.

ZHANG, Y.; LIN, T. B. e FOO, S. F. Servant leadership: a preferred style of school leadership in Singapore. **Chinese Management Studies**, v. 6, n. 2. p. 369 – 383. 2012.

### **Sites consultados:**

IBGE

Em 2010, PIB varia 7,5% e fica em R\$ 3,675 trilhões

Disponível em:

<http://saladeimprensa.ibge.gov.br/noticias?view=noticia&id=1&idnoticia=1830&busca=1&t=2010-pib-varia-7-5-fica-r-3-675-trilhoes>

03 mar. 2011.

**IBGE**

Em 2012, PIB cresce 0,9% e totaliza R\$ 4,403 trilhões

Disponível em:

<http://saladeimprensa.ibge.gov.br/noticias?view=noticia&id=1&busca=1&idnoticia=2329>

01 mar. 2013a.

**IBGE**

PIB cresce 0,6% em relação ao 4º tri de 2012 e chega a R\$ 1,11 trilhão

Disponível em:

<http://saladeimprensa.ibge.gov.br/noticias?view=noticia&id=1&idnoticia=2392&busca=1&t=pib-cresce-0-6-relacao-4%C2%BA-tri-2012-chega-r-1-11>

29 mai. 2013b.

*ISI Web of Knowledge*

Disponível em:

<http://isiwebofknowledge.com>

**SciELO Brasil**

Disponível em:

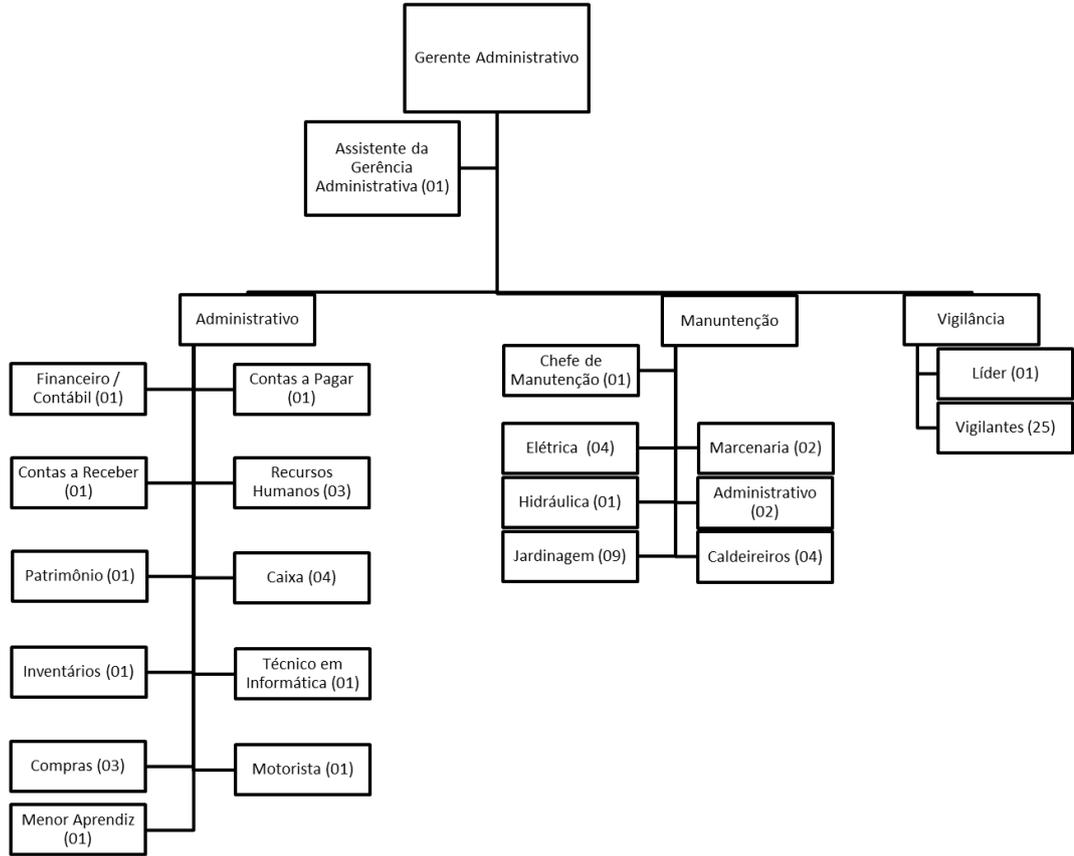
<http://www.scielo.br/?lng=pt>

# ANEXOS

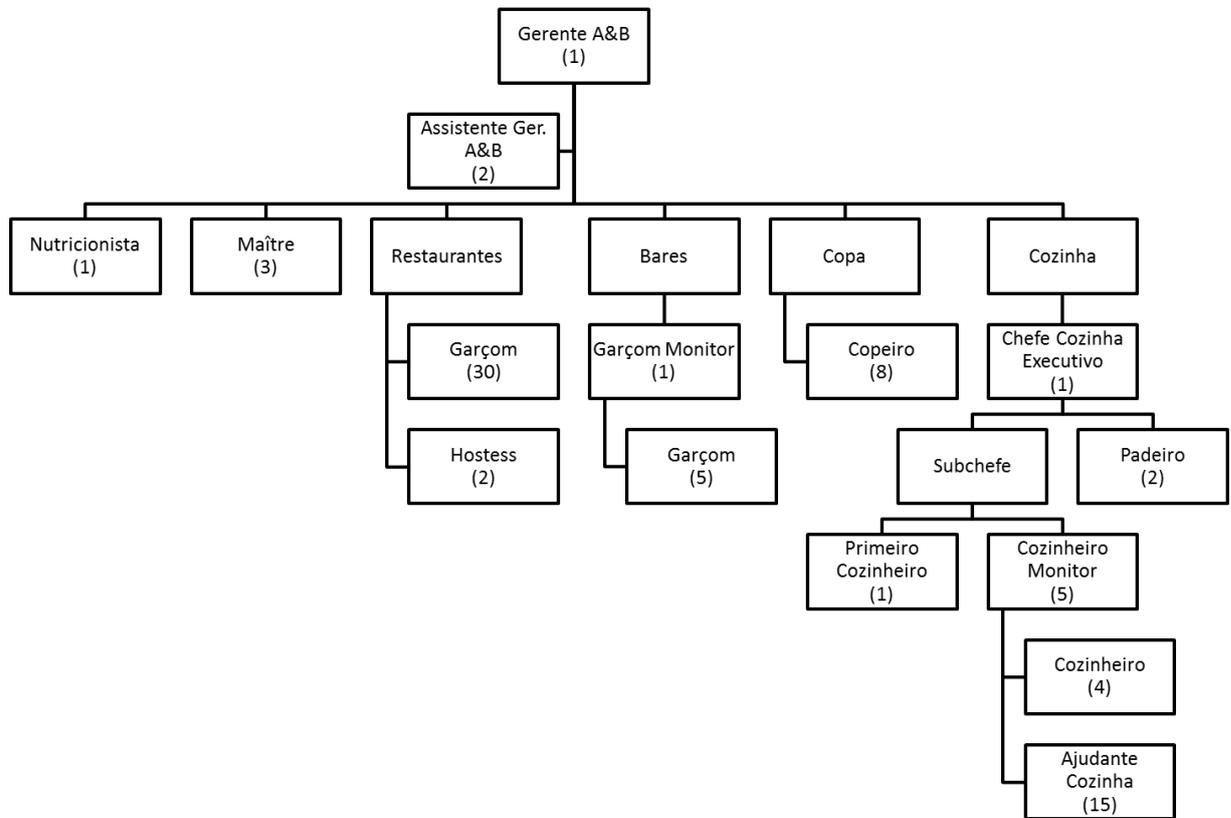
## ANEXO A

### Organogramas

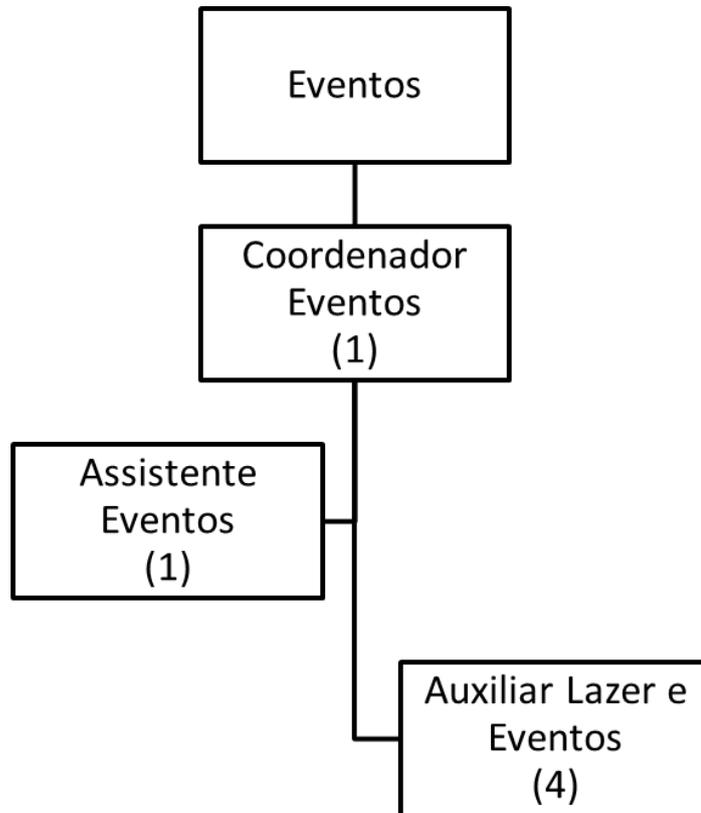
A – Administrativo



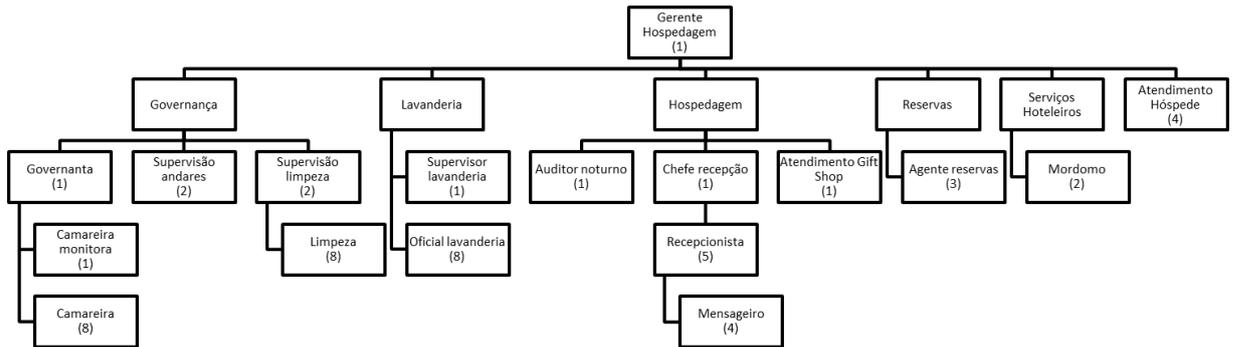
## B – Alimentos e Bebidas



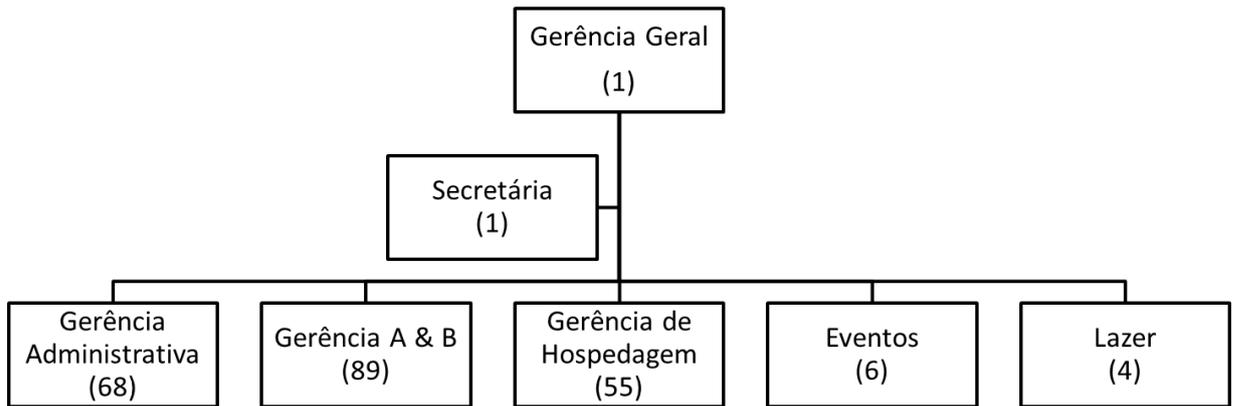
## C – Eventos



## D – Hospedagem



## E – Gerência



F – Lazer

