



Vol 7, Nº 17 (diciembre/desembro 2014)

O ESTILO DE LIDERANÇA DOS GESTORES DA REDE HOTELEIRA DE NOVA XAVANTINA MT

Esp. Valteir Alves dos Santos¹
vassantos@brturbo.com.br

M.Sc. Paulo Augusto Ramalho de Souza²
pauloramalho@ufmt.br

RESUMO

A liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, principalmente nas empresas e em cada um dos seus departamentos. Ela é igualmente essencial em todas as demais funções da administração. Esta pesquisa apresenta reflexões sobre o estilo de liderança desenvolvido pelos gestores de 06 (seis) hotéis de Nova Xavantina – MT, sob a perspectiva dos funcionários, vez que a liderança é o processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas, ainda a realização de metas por meio da direção de colaboradores. Desta forma, o objetivo deste estudo foi descrever, na perspectiva dos funcionários, o estilo de liderança dos gestores da rede hoteleira de Nova Xavantina/MT. Para alcançar o objetivo proposto desenvolveu-se uma pesquisa exploratória, *in loco* e bibliográfica. Por fim, foram redigidas as considerações finais, que fazem um breve relato sobre a visão dos funcionários quanto ao estilo de liderança aplicado por líderes/gestores.

Palavras-chave: Administração; Liderança; Motivação; Trabalho.

ABSTRACT

Leadership is required in all types of human organization, especially in business and in each of its departments. It is also essential in all other management functions. This research presents reflections on leadership style developed by the managers of six (06) New Xavantina hotels - MT, from the perspective of employees, since leadership is the process of conducting the actions or influence the behavior and mentality of other people, yet the achievement goals through the direction of employees. Thus, the aim of this study was to describe, from the perspective of employees, the leadership style of managers of the hotel chain New Xavantina / MT. To achieve the proposed objective developed an exploratory research, on-site and literature. Finally, the concluding remarks were written, which make a brief account of the employee vision for the leadership style applied by leaders / managers.

Keywords: Administration; leadership; motivation; Work.

¹ Graduado em Turismo pela Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT) em 2012, Graduado em Administração pela Universidade Federal de Mato Grosso (UFMT) em 2013 e Especialista em Administração Pública pela UFMT em 2014.

² Graduado em Administração pela Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS) em 2007, Mestre em Administração pela Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS) em 2009, Doutorando em Administração pela Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS) 2013 e Professor do Departamento de Administração da Universidade Federal de Mato Grosso (UFMT).

1. INTRODUÇÃO

A liderança é necessária em todos os tipos de organização, principalmente nas empresas e em cada um dos seus departamentos. Ela é igualmente essencial em todas as demais funções da administração. Esta pesquisa apresenta reflexões sobre o estilo de liderança desenvolvido pelos gestores da rede hoteleira de Nova Xavantina – MT, sob a perspectiva dos funcionários, vez que a liderança é o processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas, ainda a realização de metas por meio da direção de colaboradores.

Como em outras organizações, o líder e/ou gerente da rede hoteleira precisa saber comunicar, fator primordial para o sucesso da empresa, vez que ele certamente irá deparar com situações adversas, seja entre seus colaboradores e/ou clientes. O gerente deve estar atento ainda, aos anseios dos clientes, às pessoas que viajam e se hospedam nos hotéis possuem sentimentos, emoções, desejos e motivações. É preciso conhecer os motivos para melhor adequar o hotel, saber qual o índice de retorno dos clientes e que fatores motivam este regresso.

Esta pesquisa justifica-se em fazer um levantamento para avaliar o grau de satisfação dos funcionários da rede hoteleira de Nova Xavantina quanto ao estilo de liderança desenvolvido por gerentes e gestores, se estão sendo motivados para desenvolver com afinco as atividades propostas, tendo em vista que a pessoa motivada realiza o seu trabalho com mais qualidade e eficiência, fato que tem levado as empresas a se preocupar em motivar seus colaboradores através de programas específicos, que pode ocorrer durante um evento ou mesmo integrar-se à cultura organizacional.

Vale ressaltar que, não existe um único estilo de liderança válido para toda e qualquer situação, qualquer que seja o repertório de estilos de liderança que um líder exhibe hoje, ele poderá ser ampliado amanhã, pois quanto maior o seu conhecimento terá condições de liderar de maneira eficiente.

Nesse contexto, surge a relevância do tema liderança e o questionamento a respeito das principais habilidades do líder, como também o estilo de liderança ideal para um ambiente de trabalho. Em uma perspectiva que considere a relação entre pessoas, local de trabalho, influência exercida pelo líder, pode-se perceber que nem sempre existem condições de uma boa relação humana/trabalho. Para tal, esta pesquisa visa descrever o estilo de liderança aplicado por gerentes e gestores, predominante na rede hoteleira de Nova Xavantina-MT.

2.1 TIPOLOGIAS DO TURISMO

Define-se turismo, uma atividade que envolve o deslocamento temporário de pessoas para outra região, país ou continente, visando à satisfação de necessidades outras que não o exercício de uma função remunerada (SENAC, 2005).

A Organização Mundial do Turismo – OMT (2001) destaca o turismo como o deslocamento voluntário e temporário fora de sua residência habitual (superior à 24h, com pelo menos um pernoite e um período máximo de noventa dias), por uma razão diferente que a de exercer uma atividade remunerada. Ou seja, movido por razões distintas de atividades de negócios ou profissionais. Priorizam geralmente, nas várias definições correntes, tempo fora da residência habitual, à ausência do objetivo lucro por parte do turista, e as relações decorrentes da viagem.

Arrilaga (1976, p. 25) considera a atividade turística como:

O conjunto de deslocamentos voluntários e temporários determinados por causas alheias ao lucro, conjunto de bens, serviços e organização que determinam e tornam possíveis estes deslocamentos e as relações e fatos que entre aqueles e os viajantes tem lugar.

Beni (1998), em uma de suas várias definições sobre a atividade turística discorre que o turismo pode identificar-se em três tendências: a econômica, a técnica e a holística. Então, conclui-se que estas tendências são fundamentais para auxiliar na definição das pessoas que estudam e estão envolvidas com este segmento.

O Turismo é uma atividade que trabalha os sentimentos e as emoções das pessoas. Macintosh e Gupta (apud LAGE e MILONE, 2000, p. 26) definem o turismo como “a ciência, a arte e a atividade de atrair, transportar e alojar visitantes, a fim de satisfazer suas necessidades e seus desejos.” Para os autores, o turismo é uma atividade que está direta ou indiretamente interligada com todos os segmentos, dos meios de transportes à hospedagem e, que as pessoas quando viajam vão em busca de lugares bonitos, onde possam estar em contato com a natureza, capaz de transmitir a elas uma sensação de bem estar.

Seguindo a mesma linha de raciocínio, os autores constituem a atividade turística como aquela marcada por diversas singularidades, no que tange ao desenvolvimento de produtos e serviços em diversos locais.

Essa modalidade de turismo elitizado, como é visto pela autora, vem sofrendo gradativas mudanças, com o avanço tecnológico e a expansão da economia, as pessoas melhoraram o seu poderio econômico, com isso aquecendo o consumo interno/externo e, com o turismo não foi diferente, as pessoas passaram a programar o seus gastos para realizarem viagens em épocas sazonais ou feriados. Essa busca pelo consumo do tempo livre fez surgir outras modalidades de turismo, dentre eles o comunitário, essencial para o desenvolvimento de uma localidade.

Andrade (2002) define turismo como um conjunto de serviços que teria como objetivo o planejamento, a promoção e a execução de viagens, além dos serviços de recepção, de hospedagem e de atendimento, seja este individual ou grupal, de pessoas que estão fora de suas residências habituais.

Oliveira (2002) discorre de forma sucinta que o turismo é uma atividade própria de sociedade de consumo, que combina ações públicas e privadas, visa alcançar o desenvolvimento econômico, político, social e cultural da sociedade envolvida.

Na prática não é isso que acontece, além do planejamento falta investimentos para melhorar a infraestrutura da localidade, ainda de ações por parte do poder público e privado. Essa parceria é fundamental para alavancar o turismo em uma determinada região.

É importante lembrar a definição da Organização das Nações Unidas - ONU, de 1954, (apud SIQUEIRA, 2005) a definição do turismo se ancora no prazo mínimo de 24 horas e máximo de seis meses de permanência, caracterizando-se pela finalidade de recreio, esporte, saúde, motivos familiares, estudos, peregrinações religiosas ou negócios, mas sem propósito de imigração. Nesse significado aparece a possibilidade de negócios e a ênfase no aspecto de passagem como não imigração.

Essa definição vai ao encontro da definição da OMT, levando em conta o tempo fora do seu local de residência, movida por atividades diferentes àquelas de negócios e/ou profissionais, ainda que essa permanência não tenha o seu fim destinado em obter lucros, e sim em conhecer novos lugares e interagir com outras culturas.

Os mecanismos responsáveis por agregar valor e desejo ao produto turístico podem ser os mais diversos possíveis, dependendo apenas do tipo de segmento que determinado produto quer abordar. Uma infinidade de aspectos pode ser trabalhada pela atividade turística, permitindo aos consumidores criarem no seu imaginário o tipo ideal de produto a ser usufruído ou consumido.

Logo mais, a partir da década de 1.970, surge uma preocupação com os efeitos negativos ou positivos para a população receptora, as múltiplas inter-relações das dimensões sociais, econômicas e culturais (BARRETTO, 1995). Segundo Siqueira (2005), a crise dos primeiros anos dessa década, sobretudo a do petróleo, afetou os transportes e, portanto, outros serviços turísticos, implicando uma significativa retração do setor, forçando uma reflexão sobre os efeitos danosos do turismo (prostituição, violência, etc.).

Para Siqueira, os sinais de crise identificados pela atividade turística levaram as pessoas a perceberem a importância do turismo para a localidade, desde que desenvolvido de forma planejada, de modo a garantir a identidade cultural e a inserção da comunidade receptora.

2.2 GERÊNCIA NO EMPREENDIMENTO HOTELEIRO

No setor da hospitalidade, os gerentes possuem o perfil de gerentes de recursos humanos, tem responsabilidades que incluem seu pessoal (funcionários) e as pessoas que cruzam a porta de entrada do hotel (hóspedes). Um gerente bem sucedido precisa ter habilidades em trabalhar com pessoas, o seu foco reside na maneira como suas necessidades, carências e desejos se encaixam nas metas e nos objetivos organizacionais da empresa.

O gerente precisa ter conhecimento e aptidões necessárias para trabalhar de modo eficaz com o seu pessoal, pois, do seu conhecimento depende o sucesso da empresa em obter vantagens competitivas no mercado atual (TANKE, 2004). Para Watson (apud TANKE, 2004, p. 17) “os jovens que entram nas organizações empresariais possuem muitas aptidões para realizar o trabalho, porém fracassam por não saber se relacionar com o público”.

Como em outras organizações, o líder e/ou gerente da rede hoteleira precisa saber comunicar, fator primordial para o sucesso da empresa, vez que ele certamente irá deparar com situações adversas, seja entre seus colaboradores e/ ou clientes. Para Kansch (2002), as empresas são independentes, mas precisam se comunicar entre si. O sistema organizacional se viabiliza graças ao sistema de comunicação nele existente, que permitirá sua contínua realimentação e sua sobrevivência. Caso contrário, entrará num processo de entropia e morte. Daí a imprescindibilidade da comunicação para uma organização social.

Além da comunicação precisa saber motivar seus empregados, o gerente precisa compreender primeiro o que motiva cada empregado no cargo específico que ele ocupa, pois, o que é interessante para um empregado talvez não seja nem um pouco para o outro e ele necessita ter jogo de cintura

para trabalhar esta situação (TANKES, 2004). Para o autor, os colaboradores precisam acreditar que um esforço adicional e um esforço superior lhe são vantajosos e que a recompensa não precisa ser apenas monetária, ela poderá vir por meio de um horário flexível de trabalho, desempenho reconhecido, maior responsabilidade e oportunidades de desenvolver metas pessoais e de carreira. Ainda, ao desenvolver uma estrutura organizacional deve-se levar em consideração o comportamento e o conhecimento das pessoas que irão desempenhar funções.

O gerente deve estar atento ainda, aos anseios dos clientes, às pessoas que viajam e se hospedam nos hotéis possuem sentimentos, emoções, desejos e motivações. É preciso conhecer os motivos para melhor adequar o hotel, saber qual o índice de retorno dos clientes e que fatores motivam este retorno.

Drucker (1974, p. 13) menciona que “nas organizações modernas, gerente é qualquer trabalhador com conhecimento, sua atribuição afeta materialmente a capacidade da organização de trabalhar e obter resultados”. Percebe-se que em virtude do seu conhecimento está preparado para tomar decisões acertadas, porém, deve conhecer os pontos fracos e fortes, não só dos seus concorrentes, mas também do seu próprio hotel, precisa estar atento para, num primeiro cochilo, tirar proveito e aumentar sua fatia no mercado.

A rede hoteleira está em constante mutação e é necessário investimentos em equipamentos e profissionais qualificados, para com isso prestar um bom atendimento, capaz de satisfazer os desejos e necessidades dos hóspedes, tendo em vista que o cliente está cada vez mais exigente. O produto hoteleiro deve responder as necessidades atuais e futuras do cliente para manter-se competitivo no mercado.

Um fator relevante na diferenciação dos hotéis não está em suprir as necessidades básicas, mas em superar a expectativa de seus clientes por meio da qualidade dos serviços. Observou-se que o humor pode ser uma ferramenta importante para a satisfação do cliente.

Alguns autores discutem o tema sob o aspecto de melhorar o ambiente nos empreendimentos hoteleiros e melhorar a qualidade do atendimento. Kotler (1989) afirma que o marketing visa à satisfação do cliente, já Gueiros e Oliveira (apud DUARTE e DUARTE, 2009), comprovam que a satisfação do trabalho interno conduz a satisfação dos clientes externos. Abramis e Gliner (apud DUARTE e DUARTE, 2009) lembram que pessoas bem humoradas tendem a ser mais satisfeitas com seus trabalhos, contudo o simples fato de ser bem-humorado não garantirá um bom atendimento, tampouco considera que a qualidade no atendimento não será possível sem funcionários bem-humorados.

A pesquisa coloca que o humor pode ir um pouco mais além, atingir níveis superiores de qualidade no atendimento e que o grau de satisfação do funcionário e de bom humor como característica de personalidade é primordial na prestação de serviços com qualidade, como enfatiza Kotler (1989) “a satisfação do consumidor está relacionada ao desempenho percebido e à expectativa”.

2.3 LIDERANÇA

Maximiano (2009) discorre que liderança é o processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas, ainda a realização de metas por meio da direção de colaboradores. Para o autor, liderar é o ato de conduzir pessoas, proporcionar meios para que elas realizem as ações propostas. Porém, os autores Hitt; Ireland; Hoskisson (2008, p. 344), apresentam uma versão sobre liderança voltada para o lado estratégico, elencando:

Para Faria (2008), A liderança pode funcionar de duas formas: ela pode ser uma autoridade delegada, quando o líder é aquele que possui um cargo de liderança, mas não necessariamente lidera, ou influencia sua equipe; ou a liderança pode ser uma autoridade natural, quando o líder é aquele que consegue influenciar ou direcionar a equipe sem, necessariamente, possuir um cargo de liderança.

Para os autores, a liderança transformacional é tida como a mais eficaz nesse processo, vez que ela coloca os interesses da empresa acima de tudo, inclusive dos particulares. Silva (2008, p. 229) continua dizendo que “liderança é o processo de dirigir e influenciar as atividades de grupos no sentido de alcançar os objetivos em uma dada situação”. Segundo o autor, é por meio da liderança que se consegue alcançar os objetivos traçados em dada situação. Silva (2008) acrescenta que a liderança pode aparecer de duas formas:

1. liderança formal: exercidas por pessoas escolhidas para posições de autoridade formal nas organizações;
2. Liderança informal: exercida por pessoas que se tornam influentes por suas habilidades especiais, que servem às necessidades de outros.

Chiavenato (2004, p. 340) considera que “liderança é o processo de dirigir o comportamento das pessoas rumo ao alcance de alguns objetivos”. As considerações do autor são brilhantes, dirigir, nesse caso, significa levar as pessoas a agir de modo a agir ou seguir um determinado curso em

ação, sendo que a finalidade é sempre alcançar os objetivos traçados. A liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, principalmente nas empresas e em cada um dos seus departamentos. Ela é igualmente essencial em todas as demais funções da administração. O bom administrador precisa conhecer a motivação humana e saber conduzir as pessoas (CHIAVENATO, 2004). Para o autor, a liderança é uma atividade focada em pessoas e quem lidera nunca está sozinho, para que os objetivos estabelecidos sejam alcançados é necessário que haja uma afinidade entre líder e liderados, pois, um precisa do outro e ambos se complementam. “Tal como um condutor tem duas tarefas (seguir a estrada e conduzir o seu veículo) também o trabalho do líder consiste em duas funções correspondentes: lidar com o assunto e com as pessoas” (A. JAY apud PIMENTA, 2004, p. 190).

Blanchar (2007) esclarece que há dois conceitos sobre liderança, para muitos era definida como um processo de influenciar as ideias e ações dos outros na busca da realização de objetivos, seja na vida pessoal ou profissional, contudo, nos últimos anos, o autor apresentou uma nova definição sobre liderança, que é a capacidade de influenciar os outros a liberar seu poder e potencial de forma a impactar o bem maior. Para o autor, quando a liderança é focada a atingir os objetivos dá-se a ideia de resultados, quando na verdade o conceito central “é o bem maior”, aquilo que é melhor para todos os envolvidos.

Para tanto, Boyatzis e Mckee (2006) discorrem que para reduzir os desafios inevitáveis do exercício da liderança, precisamos nos comprometer com um processo consciente de renovação diário e duradouro.

Adair (1992) comenta que provavelmente haja três tipos de autoridade na liderança: existe a autoridade decorrente da posição ou qualificação; há a autoridade resultante do conhecimento; e a autoridade por causa da personalidade. De acordo com os comentários do autor, essas três personalidades são fundamentais para fazer uma pessoa líder, com autoridade suficiente para delegar ações aos seus subordinados.

Renesch (2003, p. 13) esclarece conceituando que a liderança passa por um processo de mudança e que as pessoas precisam estar atentas a essas novas ações, para ele:

Nestes dias de mudanças constantes e profundas, faz-se necessário um novo estilo de liderança. Essa necessidade exige que os atuais ocupantes do cargo de liderança promovam alterações significativas na sua atitude e no seu jeito de ser, sob pena de se tornarem parte de uma raça em extinção. As pessoas antes vistas como subordinadas precisam, por sua vez, criar uma imagem, nova de si mesmas e desenvolver habilidades, de modo a aceitar uma responsabilidade de liderança maior do que tinham no passado.

Gil (2008, p. 220) afirma que “liderança nada mais é do que a forma de direção baseada no prestígio pessoal e na aceitação dos subordinados”. Para que de fato aconteça à liderança é preciso haver a anuência dos subordinados, ela tem que estar voltada para o desenvolvimento dos envolvidos, tanto para o pessoal quanto para o social.

Já Vergara (2006, p. 75) enfatiza que “a liderança está associada a estímulos e incentivos que possam provocar a motivação nas pessoas para a realização da missão, visão e dos objetivos empresariais”. A autora chama a atenção para a correlação entre liderança e motivação, como uma depende ou é exercida a partir da outra. Já Khoury (2009, p. 9) afirma que “liderança é uma atitude que requer múltiplas habilidades para ser exercida com eficiência; trata-se de um conhecimento e não apenas de um exercício de autoridade”.

Os líderes devem ser flexíveis e adaptar seu estilo de liderança à situação e à pessoa com quem está tratando. “Um líder precisa entender o mercado, a tecnologia, as pessoas e uma série de outros fatores que afetam a organização. Ao mesmo tempo em que esse conhecimento se faz necessário, não é suficiente para produzir uma liderança eficaz e sustentável” (BOYATZIS; MCKEE, 2006, p. 4).

As pesquisas iniciais sobre liderança, onde o líder era tido como aquela pessoa que possuía certos traços específicos que o distinguiam das outras pessoas, enfim, o líder apresentava características marcantes, pelas quais poderia influenciar o comportamento das outras pessoas (CHIAVENATO, 2004).

Ainda segundo o autor, alguns traços marcantes das características dos líderes eram:

- a) traços físicos: energia, aparência pessoal, estatura e peso, aqueles que descrevem a estatura de uma pessoa;
- b) traços intelectuais: adaptabilidade, agressividade, entusiasmo e autoconfiança, aqueles que demonstram suas habilidades e comportamento;
- c) traços sociais: cooperação, habilidades interpessoais e habilidade administrativa, aquele inerente à pessoa de se relacionar e interagir com as pessoas;
- d) traços relacionados à tarefa: realização, persistência e iniciativa, aqueles que demonstram o perfil da pessoa em liderar e trabalhar em equipe.

Segundo Davis e Newstrom (2002, p. 150) “uma das primeiras abordagens dessa natureza ficou conhecida como a teoria das características dos grandes homens. Essa teoria procurava identificar as características que diferenciavam os grandes homens das massas”. Para os autores, o líder era aquela pessoa que possuía traços e qualidades específicas de personalidade que o diferenciava dos demais.

Duque (2003) enfatiza que as teorias da personalidade estudam as características comuns e diferentes de cada indivíduo, ainda, a personalidade como conjunto de pensamentos, motivos, emoções, interesses, atitudes e capacidades de uma pessoa, complementa dizendo que a personalidade pode ser definida como as características relativamente duradouras que diferenciam pessoas.

Essa vertente teórica entende a liderança como resultado de uma combinação de traços, destacando principalmente as qualidades pessoais, permite afirmar que os líderes já nascem como tal, não havendo a probabilidade de fazê-los, por meio de técnicas de desenvolvimento pessoal (FACCIOLI, 2008). Contudo Maximiano (2009, p. 284) discorre afirmando que “as conclusões dos estudos desse tipo não tem nenhum valor de previsão. Sabe-se que os líderes têm determinados traços de personalidade. No entanto, as pessoas que têm os mesmos traços não são nem se tornam, necessariamente, líderes”. Ainda segundo o autor, até hoje não se conseguiu identificar traços típicos comuns a todos os líderes, uns são bem humorados, outros extrovertidos, outros rabugentos. Por fim, não se conseguiu identificar nos líderes traços de personalidades diferentes aos das outras pessoas. Complementa o autor que uma das características comuns entre os líderes são a iniciativa nas relações pessoais e o senso de identidade pessoal. Na mesma concepção, Gil (2008, p. 220) relata que “essa abordagem é cada vez menos aceita pelos pesquisadores, mas ainda é bastante popular”. Para o autor, a abordagem dos traços ainda continua sendo aceita no âmbito empresarial, porém com algumas implicações práticas, empresas que adote essa perspectiva estará preocupada em admitir gerentes com determinados traços de liderança.

Segundo Kurt Lewin (apud MAXIMIANO, 2008), existe três tipos de liderança: autoritário, democrático e liberal. O líder autoritário não permite nenhuma participação dos funcionários nas decisões e procura dar atenção individual quando faz algum tipo de elogio ou crítica, o líder democrático encoraja a participação e o debate, e mostra-se um integrante a mais no grupo, já o líder liberal dá total autonomia ao grupo, adota o estilo da antiliderança.

Porém Rensis Likert (apud SILVA, 2008) considera que a eficiência dos grupos varia em função do comportamento do líder e que ela pode ser identificada em dois tipos de comportamentos de liderança: centrado no trabalho e o centrado no empregado. O líder centrado no trabalho tem o seu comportamento focado nas tarefas e que se caracteriza por forte supervisão, pressão por melhor desempenho, atenção ao alcance das metas e uma forte avaliação dos resultados, contudo o centrado no empregado adota o comportamento voltado para a pessoa, e se caracteriza por uma orientação em direção aos aspectos humanos do trabalho e em direção ao desenvolvimento eficaz de grupos de trabalho com altas metas de desempenho.

Sant’anna (2008) considera que há vários tipos de líderes, dentre eles os especificados abaixo:

a) Autoritário - aquele que determina as ideias e o que será executado pelo grupo, e isso implica na obediência por parte dos demais. É extremamente dominador e pessoal nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro do grupo. É uma pessoa ditadora e soberana, comanda o grupo só pensando em si, não aceita as ideias de outro membro do grupo, é uma pessoa déspota também subestimando e diminuindo o grupo.

b) Indeciso- Não assume responsabilidade, não toma direção efetiva das coisas, vive no jargão “deixa como está, para ver como é que fica”.

c) Democrático- É o líder do povo, pelo povo, e para com o povo, preocupa-se com participação do grupo, estimula e orienta, acata e ouve as opiniões do grupo, pondera antes de agir. Aquele que determina, junto com o grupo, as diretrizes, permitindo o grupo esboçar as técnicas para alcançar os objetivos desejados. É impessoal e objetivo em suas críticas e elogios. Para ele, o grupo é o centro das decisões. Acreditamos que a ação do líder democrático é de suma importância para o progresso e sucesso de uma organização.

d) Liberal - Aquele que participa o mínimo possível do processo administrativo. Dá total liberdade ao grupo para traçar diretrizes. Apresenta apenas alternativa ao grupo.

e) Situacional - É aquele que assume seu estilo de liderança dependendo mais da situação do que da personalidade. A postura deste líder brota ante as diferentes situações que ele detecta no dia-a-dia. Possui um estilo adequado para cada situação.

f) Emergente - Diz respeito àquele que surge e assume o comando por reunir mais qualidades e habilidades para conduzir o grupo aos objetivos diretamente relacionados a uma situação específica. Por exemplo, num caso extraordinário, onde determinadas ações devem ser traçadas de imediato.

Para o autor, essas características são algumas das atribuições que uma pessoa deve agregar para exercer a função de liderança, pois, como afirma Silva (2008, p. 240) “você pode ser considerado um gerente, mas não será um líder até que sua situação não seja ratificada nos corações e nas mentes daqueles que trabalham para você”. Essas considerações do autor nos leva a refletir que, não basta apenas você possuir os atributos acima elencados, são necessárias que o seu estilo de liderança, sua maneira de trabalhar seja aceitas pelos seus liderados.

De acordo com Khoury (2009, p. 111) “qualquer que seja o repertório de estilos de liderança que um líder exhibe hoje, ele poderá ser ampliado amanhã”. Para o autor, o líder não deve propor um estilo mecanizado e sim apresentar soluções para a troca de estilos, ele precisa ser flexível, pois, quanto maior o seu repertório terá condições de liderar de maneira eficiente. D’Souza (1996, p. 33) afirma que “os líderes, mesmos os mais eficientes, aplicam diferentes estilos de abordagens e tratamento das situações. Não podemos apontar para um determinado estilo como se fosse o caminho”. Bradford (apud D’SOUZA, 1996) aponta duas abordagens que devem ser seguidas pelo líder, a tradicional e a orientada pelo grupo. A primeira é tomada em discussões ordeiras dentro do grupo, mas os membros acabam ficando apáticos e ressentidos, levando-os à perda das atribuições e redução da qualidade nas decisões, sem contar a queda na aceitação pelo grupo, se eles se sentirem manipulados e incapazes de influenciar nas decisões da organização. Porém, a segunda abordagem considera a manutenção do grupo como importante função orientada para a tarefa, porque os sentimentos e interações influenciam profundamente os processos de solução dos problemas e tomadas de decisões.

Chiavenato (2004) complementa dizendo que na prática, o líder utiliza os estilos de liderança de acordo com a situação, as pessoas e a tarefa a executar. O líder tanto manda cumprir ordens como consulta seus subordinados acerca das decisões a serem tomadas, bem como apresenta sugestões de como realizar tarefas. O desafio da liderança é saber quando aplicar qual estilo, com quem e em que circunstância.

Essa abordagem explica a liderança dentro de um contexto mais amplo e parte do princípio de que não existe um único estilo de liderança válido para toda e qualquer situação. Maximiano (2009) discorre de forma sucinta que para ser eficaz, o estilo tem que se ajustar à situação, resolver e descobrir qual estilo ajusta-se a qual situação, apontando seus pontos fortes e suas fragilidades. Para Faria (apud LIMA, 2009, p. 30) “há três pilares fundamentais na teoria situacional: o líder, seguidores e situação. Não se pode falar em líderes sem falar em liderados, não se pode falar em poder sem falar sobre quem ele é exercido”. Para o autor, a teoria situacional depende da aproximação de líderes e seguidores e esse envolvimento vai depender do momento e situação em que se encontra.

Gil (2001, p. 226) elenca que “essa teoria sustenta que a liderança mais eficaz varia de acordo com a maturidade dos subordinados e o nível de desenvolvimento”. As palavras do autor nos leva a refletir que quando ele fala na maturidade e no desenvolvimento ele também engloba a experiência e o conhecimento.

Líder situacional é aquele que sabe e se dispõe a mudar, deixar outros assumirem sem ser omissos ou desinteressados. Para o autor, o líder deve ter jogo de cintura, flexibilizar a sua forma de atuar, agir de acordo com as circunstâncias, isso demonstra o quão ele é competente (RESENDE, 2008). Garrido (2004, p. 198) acrescenta que “muitos autores reconhecem a eficácia da abordagem situacional de liderança, ou seja, tem consciência de que não existe um estilo ideal, e sim um estilo certo para a pessoa certa com o subordinado certo”. De acordo com o autor, a liderança situacional poder acontecer em qualquer momento, não existe uma padronização específica, tudo vai depender do momento e da situação vivenciada.

“Essa abordagem de liderança situacional requer que o líder saiba desenvolver a capacidade de diagnosticar as demandas da situação, e então escolher e implementar a adequada resposta de liderança” (CHIAVENATO, 2004, p. 360). Para o autor, um líder deve conhecer os seus subordinados e procurar trabalhar a melhor alternativa para que eles possam desenvolver o seu talento, além de usar coerência e sinceridade entre a emoção e a razão. Não importa qual seja o estilo de liderança, “o líder deve estar atento às necessidades de seus subordinados, observando, aprendendo e aproveitando sempre as oportunidades e lições que o ambiente lhe oferece” (LIMA, 2009, p. 33). Para a autora, o líder deve estar sempre atento a cada situação, buscar interagir com as pessoas envolvidas e ter em mente que nunca sabemos tudo e aprendemos a cada dia.

Com o avanço tecnológico e a globalização, as empresas buscam por líderes e não simplesmente gerentes ou administradores, aqueles focados em administrar recursos, planejar o dia-a-dia, cuidar do orçamento, procurando sempre fazer as coisas do modo certo, mas por pessoas que além de cuidar dessas atividades sejam capazes de dirigir suas prioridades para a inovação, gestão de pessoas, as perspectivas de longo prazo, a implementação nas mudanças necessárias, buscando sempre fazer as coisas certas e do modo certo (GARRIDO, 2004).

Ainda segundo o autor, as empresas buscam por líderes versáteis, capaz de promover o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. O líder moderno precisa respeitar esse equilíbrio e encontrar tempo para o trabalho e também para o lazer, para o esporte, para a família e para a saúde. Desta forma, estará liderando pelo exemplo e estimulará seus liderados a adotar a mesma conduta (GARRIDO, 2004).

2.4 MOTIVAÇÃO

Motivação é um dos aspectos mais importantes na relação do estudo do homem com o seu trabalho. A pessoa motivada realiza o seu trabalho com mais qualidade e efetividade. No trabalho isso é fundamental, e é por isso que as empresas se preocupam em motivar seus colaboradores através de programas específicos, que pode ocorrer durante um evento ou mesmo integrar-se à cultura organizacional (MUSSAK, 2003).

A motivação deve estar presente em todos os momentos da nossa vida, seja no convívio do trabalho ou no convívio social e que ela deve ser aprimorada a cada dia. A motivação deve ser empregada corretamente em dada situação, seja por intuição ou instintivamente, assim que sente ou quase antes de sentir confiança, é uma reação reflexa (LANDSBERG, 2003).

Segundo Moraes (2004, p. 250) “um motivo é algo que impulsiona a pessoa a agir de determinada maneira, ou seja, é a causa de um comportamento específico. Um impulso pode ser provocado por um incentivo ou por um estímulo, gerando a expectativa de algum tipo de recompensa”. Para o autor, a motivação é fruto de uma troca, seja por estímulo ou recompensa, é um fator que propicia às pessoas a agirem de determinada maneira, gerando uma expectativa em prol do objeto a ser alcançado.

A motivação é um fator interno que influencia o comportamento humano na organização, sendo necessário alimentá-la constantemente, para que os objetivos da empresa sejam alcançados e os funcionários suas expectativas com relação à empresa alcançadas.

Borges (1995, p. 184) aponta o novo modelo organizacional: descentralizado e com a participação dos trabalhadores nas decisões da empresa, bem como o crescente atendimento às necessidades particulares de clientes, o que redundará na melhoria contínua dos processos produtivos e na intensificação do fluxo das informações.

“A capacidade de liderar está intimamente ligada com o processo da motivação, em uma situação de mútua dependência entre líder e liderados. Só há liderança quando há liderados, que seguem o líder, ou aceitam sua influência, por algum motivo” (MAXIMIANO, 2004, p. 217).

Para que as pessoas desenvolvam com habilidades as atividades propostas, precisam antes de tudo estarem motivadas, focadas a realizar os objetivos traçados pela organização. Seguindo essa linha de raciocínio, Zanelli; Andrade; Bastos (2004, p. 145), considera que “motivação é tudo aquilo que pode fazer mover, tudo aquilo que causa ou determina alguma coisa, ou até mesmo, o fim ou razão de uma ação”. Para os autores, a motivação nada mais é do que “o motivo da ação” (GRIFO PRÓPRIO). Contudo, Campos (apud MOYSÉS, 2003, p. 41) enfatiza que a compreensão e o uso adequado das técnicas motivadoras resultarão em interesse, concentração de atenção, atividade produtiva e atividade eficiente dentro das organizações. Para o autor, o rendimento dos liderados está diretamente ligado com as técnicas motivadoras desenvolvidas, são elas quem irão despertar o interesse e determinar o sucesso esperado.

Contudo, Gil (2008, p. 201), discorre informando que:

O mundo cada vez mais competitivo nos negócios exige altos níveis de motivação das pessoas. Empregados motivados para realizar seu trabalho, tanto individualmente como em grupo, tendem a proporcionar melhores resultados. A motivação pode ser entendida como o principal combustível à produtividade da empresa.

Para o autor, a motivação, por sua vez, é a chave do comprometimento. O mundo está cada vez mais competitivo e para que o trabalho seja realizado a contento, levando em consideração tanto o aspecto individual quanto o coletivo, o funcionário precisa estar motivado e que essa motivação pode contribuir para alcançar melhores resultados dentro das organizações, sem contar que acaba por influenciar a autoestima do funcionário, corroborando para elevar o astral de todo o grupo. É sabido e notório que um funcionário motivado acaba influenciando todo o grupo e conseqüentemente o aumento da produtividade.

Para Maximiano (2004, p. 211), “as práticas motivacionais compreendem todos os tipos de incentivos e recompensas que as organizações oferecem aos seus empregados na tentativa de conseguir o desempenho que possibilite a realização de seus objetivos”. De acordo com o autor, a empresa deve buscar todos os meios possíveis para motivar os seus funcionários e essa motivação tem que fazer com que os subordinados desenvolvam o que foi proposto de maneira eficiente e eficaz.

Poser (2005, p. 4), discorre de forma sucinta que “nenhuma estratégia profissional, comercial ou corporativa terá resultados se não pudermos traçar um paralelo com nossas vidas pessoais, pois estamos lidando com gente, e gente é emoção pura”. Para a autora, as pessoas por serem diferentes entre si, interagem com a própria personalidade e motivação de formas diferentes, cabe ao gerente e/ou gestor ter essa percepção e delimitar estratégias para não afetar o lado emocional dos seus subordinados, pois deles dependem o sucesso da organização.

O modelo contingencial proposto por Vroom (apud CHIAVENATO, 2004, 421), mostra que o nível de produtividade depende de três forças básicas em cada indivíduo, como a seguir:

1. Expectativas: são objetivos individuais que incluem dinheiro, segurança no cargo, aceitação social, reconhecimento e várias combinações de objetivos; está relacionado com o que a pessoa espera encontrar dentro do ambiente organizacional;
2. Recompensas: é a relação percebida entre produtividade e alcance dos objetivos individuais; leva o colaborador a ter as suas expectativas atendidas, e pode ser através de elogios ou financeiramente;
3. Relações entre expectativas e recompensas: é a capacidade percebida de aumentar a produtividade para satisfazer expectativas com recompensas; o colaborador tem em mente que aumentando a sua produtividade tem que ter um retorno como recompensa, não necessariamente salarial, desde que o motive e eleve sua auto-estima.

Para o autor esses três fatores determinam a motivação do indivíduo para trabalhar a produção de bens e serviços na organização, em quaisquer circunstâncias em que se encontre.

Motivação é um conjunto de fatores psicológicos, conscientes ou não, que interagem entre si, determinando a conduta do indivíduo. Motivação nada mais é do que “o motivo da ação”. Ao conhecer o fenômeno da motivação, estamos também conhecendo melhor a nós mesmos e ganhando mais autonomia e poder de ação (MUSSAK, 2003).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O trabalho foi realizado no município de Nova Xavantina, Estado de Mato Grosso, onde a população é de 19.917 habitantes, segundo censo do Instituto Brasileiro de Geografia e estatística - IBGE 2011, as cidades limites são Água Boa, Nova Nazaré, Cocalinho, Araguaiana, Barra do Garças, Novo São Joaquim e Campinápolis. A distância da Capital Cuiabá é de 635 quilômetros, a bacia hidrográfica é a do Tocantins/Araguaia, seu clima é tropical quente e sub-úmido, com quatro meses de seca, de maio a agosto. A figura 1, apresentada abaixo, demonstra a composição do município de Nova Xavantina e suas cidades limites.

Figura 1 – Composição da localização do Município de Nova Xavantina/MT



Fonte: Site/Mato Grosso e seus Municípios, 2008 - 2010.

Situada numa região de potencial turístico, Nova Xavantina, encontra-se numa posição estratégica, com parte de seus atrativos naturais relativamente preservados, é cortada pelo Rio das Mortes ou

também chamado em sua nascente por Rio Manso. A base econômica é composta pela pecuária intensiva e agricultura. O município oferece ainda uma gama de atrativos capaz de proporcionar momentos de lazer e descontração aos visitantes, sendo um deles o turismo de pesca (MATO GROSSO PORTAL DOS MUNICÍPIOS, 2008 - 2011).

Nova Xavantina tem como referencial o município circunvizinho de Barra do Garças, que oferece inúmeros atrativos turísticos, dentre eles a serra do Roncador, cercada de lendas e mistérios. “[..] a Serra do Roncador é o coração do Brasil desconhecido, atualmente uma das regiões menos visitadas da terra” (CARPENTIERI, 2008, p. 50).

A pesquisa foi desenvolvida no *trade* hoteleiro de Nova Xavantina e, os hotéis pesquisados serão apresentados em forma de ordem alfabética, respectivamente: Hotel A, Hotel B, Hotel C, Hotel D e Hotel E.

O **Hotel A** iniciou suas atividades em 2004, possui 28 Unidades Habitacionais (UHs) em funcionamento e mais 12 em fase de implantação, dentre elas a adaptada para cadeirante, está inserido na categoria Luxo e possui cadastro junto a EMBRATUR de n. 4882344.

Atualmente conta com 12 funcionários, oferece estacionamento, piscina, sala de internet, sala de reuniões, área social e de lazer com jardins, bar e loja de souvenirs.

O **Hotel B** iniciou suas atividades em 1982, é considerado de pequeno para médio porte, possui 30 Unidades Habitacionais (UHs), 26 delas equipadas com ar-condicionado, TV, frigobar e o restante com ventilador, mas que a todos os hóspedes é disponibilizado serviço de internet *wi fi*. Possui um apartamento adaptado para cadeirante, instalado na parte térrea e também possui cadastro junto a EMBRATUR. A área reservada para estacionamento fica na parte frontal do hotel. Atualmente possui um quadro de 8 funcionários.

O **Hotel C** teve suas atividades iniciadas em janeiro de 2000. Surgiu da ideia dos dois sócios, em oferecer mais uma opção de hospedagem na cidade de Nova Xavantina/MT, os quais não medem esforços para garantir a satisfação dos clientes.

É de pequeno para médio porte, possui uma boa estrutura física, conta com 5 funcionários, possui 20 Unidades Habitacionais (UHs), todas equipadas com ar-condicionado e TV, sendo três (3) individual, dez (10) duplos solteiro e seis (6) casal, destes últimos, quatro (4) são duplos, equipados com mais uma cama de solteiro e, ainda com um apartamento adaptado para cadeirantes, bem como um banheiro coletivo adaptado, atendendo o estabelecido pelas normativas vigentes. Disponibiliza estacionamento todo fechado, com vagas para aproximadamente quinze (15) veículos, sendo três delas cobertas.

Trabalha com restaurante *a la carte*, com um cardápio variado para agradar a todos, servindo almoço e jantar. Outro fator importante, é que o restaurante não atende somente as pessoas hospedadas no hotel e sim a toda população, se tornando um atrativo a mais para a comunidade xavantinense no ramo de gastronomia.

O **Hotel D** iniciou suas atividades em 2005, conta com um quadro de 3 funcionários, sendo todos da família, possui 23 Unidades Habitacionais (UHs), sendo 8 delas equipadas com ar-condicionado e o restante com ventiladores. Possui uma unidade adaptada para cadeirante, conforme determina a legislação atual e é cadastrado junto a EMBRATUR.

O hotel disponibiliza serviços de hospedagem e café da manhã, ainda estacionamento com vagas para 15 veículos, todas cobertas.

O **Hotel E** vem sendo administrado pela arrendatária desde 2006, a qual dedica todo o seu tempo nas atividades do hotel. Seu esposo desenvolve uma atividade extra, mas no período noturno, finais de semana e feriados ajuda na lida do hotel, o que acontece com o filho do casal.

O hotel conta com uma infraestrutura moderna, com o térreo e mais um piso, possui dezessete (17) Unidades Habitacionais (UHs), todas equipadas com televisão, ar condicionado, frigobar, ventilador e conexão para internet via cabo e *wi fi*. Possui uma Unidade adaptada para cadeirante, obedecendo às normas e legislações vigentes. Também possui cadastro junto a EMBRATUR e atualmente conta apenas com uma funcionária.

À medida que os conhecimentos são aprofundados, passa-se a considerar um número cada vez maior de fatos ou elementos que possuem relação com aquilo que está estudando. Essas correlações precisam ser entendidas e analisadas para que o modelo seja o mais próximo possível da realidade que está sendo considerada. A busca dessa aproximação entre modelo e realidade deve ser realizada de forma sistemática e controlada, visando diminuir as chances de erro nas avaliações efetuadas, voltadas para o método científico (DENCKER, 1998).

O presente trabalho busca mostrar a importância da liderança para a melhoria das atividades desenvolvidas nas organizações, em especial o *trade* hoteleiro. O intuito é mostrar na visão dos funcionários o estilo de liderança trabalhado por líderes e gestores e o possível impacto causado por um determinado estilo de liderança aplicado.

A metodologia está organizada em dois momentos, o primeiro, baseado nas pesquisas bibliográficas, e o segundo, na pesquisa de campo.

Gil (2002, p. 17) define pesquisa como “procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos”. Segundo o autor, a pesquisa tem que seguir uma lógica, para, através de resultados, buscar atingir aquilo que foi planejado e que ela procura se distanciar da emoção, agindo mais com a razão.

Segundo Dencker (1998), metodologia é a forma utilizada para observar a realidade, experimentar novas formas de agir ou interpretar os fatos de diferentes formas, já Vergara (2007) define metodologia como um caminho, uma forma, uma lógica de pensamento. Para as autoras, a metodologia é essencial para uma análise crítica sobre o tema estudado, com vistas a atingir os objetivos propostos.

Para atingir os objetivos propostos, foram realizadas pesquisas de caráter qualitativas e se configurará como descritivo-exploratória. Foram desenvolvidas pesquisas do tipo: exploratória, bibliográfica e de campo. Para Vergara (2007), uma pesquisa pode ser classificada quanto aos fins e quanto aos meios.

Considerando-se o critério de classificação de pesquisa proposto por Vergara, quanto aos fins e quanto aos meios, tem-se:

Quanto aos fins, trata-se de uma pesquisa descritivo-exploratória, pois, foi feito um estudo para levantar e descrever o estilo de liderança desenvolvido por líderes/gestores, bem como mostrar os impactos causados, se positivos ou negativos.

Quanto aos meios de investigação, trata-se de uma pesquisa bibliográfica, pesquisa de campo e observação participante.

A pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar uma maior familiaridade com o problema, propiciando o aprimoramento de ideias ou intuições, voltadas para um planejamento flexível, de modo a possibilitar a consideração dos mais variados aspectos relativo ao fato estudado (GIL, 2002). É através dessa pesquisa que serão levantados, na visão dos funcionários o estilo de liderança desenvolvido em cada uma das empresas pesquisadas.

A abordagem qualitativa é de caráter descritivo, é empregada no desenvolvimento das pesquisas de âmbito social, econômico, de comunicação, mercadológicas, de opinião e de administração. “Em linhas gerais, é uma forma de garantir a precisão dos resultados, evitando com isso distorções de análise e de interjeição” (OLIVEIRA, 2002, p. 116).

Por outro lado, Dencker (1998, p. 121) afirma que a abordagem qualitativa é “especialmente indicada para situações em que a teoria não é suficiente para solucionar o problema (de pesquisa) e o pesquisador necessita buscar em campo as variáveis que serão consideradas na análise”.

Gil (2002, p.44) afirma que “a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”. Seguindo a mesma linha de raciocínio, Vergara (2007, p. 48) considera que “pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral”.

Para realização da pesquisa de campo, foram aplicadas entrevistas semiestruturadas, observação participante e aplicação de técnicas de observação. Dencker (1998, p. 104) afirma que a “entrevista pode ser a principal técnica empregada ou estar inclusa no processo de observação”.

A pesquisa semiestruturada possibilitou ao entrevistador oportunidades de filtrar todas as informações repassadas pelos funcionários, com vistas a atingir os resultados esperados, ainda coletar o maior número de informações possíveis sobre o estilo de liderança desenvolvido.

Marconi e Lakatos (2008, p. 111) discorrem que a “entrevista proporciona ao entrevistador, verbalmente, a informação necessária e uma conversação efetuada face a face”. Foi através da entrevista semiestruturada que os funcionários puderam expor suas ideias e levantar questionamentos sobre de que maneira eles veem o modo de agir do seu líder/gestor, elencando os pontos positivos e negativos.

Marconi e Lakatos (2008, p. 111) afirmam que observação participante “não consiste apenas em ouvir, mas também em examinar fatos ou fenômenos que se deseja estudar”.

A observação participante foi fundamental para a aproximação do pesquisador com as empresas e funcionários, proporcionando, a cada um, oportunidade de expor suas ideias sobre o tema estudado, contribuindo assim para o sucesso das atividades propostas. Vergara (2007, p. 54) discorre que na observação participante, “você já está engajado ou se engaja na vida do grupo ou na situação”.

Além do estudo *in loco*, foram desenvolvidas entrevistas e aplicação de questionário com perguntas semiabertas, elaboradas em forma de questionário semiestruturado, buscando extrair dos funcionários informações que pudessem descrever o estilo de liderança aplicado em cada uma das empresas estudadas, contribuindo assim para o sucesso da referida pesquisa.

Os dados coletados foram interpretados a partir das entrevistas realizadas e observações constatadas ao longo da pesquisa de campo.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Esta pesquisa foi desenvolvida visando compreender a percepção que os funcionários do *trade* hoteleiro de Nova Xavantina/MT possuem sobre o estilo de liderança desenvolvido por líderes e/ou gestores e seus possíveis benefícios, para tanto foi feita a aplicação de um questionário, como já mencionado na Metodologia (Apêndice A).

Foram questionados sobre a percepção de liderança, o estilo de liderança desenvolvido, atividades desenvolvidas de modo a incentivar os funcionários, clareza na transmissão das tarefas e os pontos positivos e negativos de acordo com o estilo de liderança aplicado.

Para se atingir os objetivos propostos foram realizadas pesquisas com os funcionários, para que estes descrevessem de forma sucinta, o estilo de liderança adotado pelo líder e/ou gestor e seus possíveis benefícios, respondendo perguntas semiabertas, elaboradas em forma de questionário semiestruturado.

A pesquisa foi realizada com funcionários de cinco (5) hotéis de Nova Xavantina e no decorrer da discussão os hotéis serão apresentados em forma de ordem alfabética, como se segue:

O hotel A possui um quadro de doze (12) funcionários, mas somente seis (6) deles participaram da pesquisa, face alguns ter apresentado rejeição e outros estarem em período de férias.

O hotel B possui um quadro de oito (8) funcionários, mas um deles decidiu por não responder o questionário, alegando motivos pessoais.

O hotel C possui um quadro de cinco (5) funcionários, todos responderam o questionário aplicado.

O hotel D conta com um quadro de três (3) funcionários, todos da mesma família. Um deles não pode participar face estar em viagem para a cidade de Goiânia/GO.

O hotel E possui apenas uma funcionária, os outros colaboradores são a arrendatária e seus familiares.

Os dados coletados serão apresentados no formato de tabelas e discorridos em forma de texto e de forma direta, conforme abaixo.

Tabela 1 – Entendimento sobre o tema liderança.

| Hotéis | Respostas dos entrevistados |
|--------|---|
| A | ✓ É o processo de formar grupos ou equipes; ✓ O poder de influenciar pessoas para melhorar o ambiente; ✓ Auxiliar os funcionários no desempenho de suas atividades; |
| B | ✓ Pessoa responsável por um grupo de pessoas, capaz de fazer mais pela empresa; ✓ Pessoa com qualidades para atribuir tarefas, promover mudanças; |
| C | ✓ Pessoa competente, que administra com pulso firme; ✓ Pessoa responsável por traçar às metas e objetivos da empresa; |
| D | ✓ Um dos entrevistados afirmou não saber opinar e o outro que é administrar alguma coisa; |
| E | ✓ Administrar um grupo de pessoas, ser um líder. |

Fonte: elaborado pelos autores com base na pesquisa

Os funcionários do hotel A demonstraram um amplo entendimento sobre o tema abordado. Uma das funcionárias da área de recepção possui graduação em Turismo, é recém-formada, foi contratada a pouco pela empresa e segundo ela tem muito a contribuir com o crescimento da organização. Alguns funcionários disseram que liderar é o processo de formar grupos de pessoas ou equipes com o objetivo de gerar resultados, ainda o poder de influenciar pessoas para melhorar o ambiente dentro da empresa. Outros responderam que a liderança auxilia os funcionários no desempenho de suas atividades, isso de acordo com o entendimento e conhecimento da pessoa incumbida em delegar funções.

Para os funcionários do hotel B, liderança é a função imbuída à pessoa com habilidades de influenciar o desempenho dos colaboradores, trabalhando para melhorar o ambiente organizacional e fazer com que os seus subordinados possam estar motivados buscando sempre atingir os objetivos propostos pela empresa.

Percebe-se que os colaboradores do hotel C detêm o conhecimento sobre o tema liderança, aquela pessoa com habilidades de influenciar e trabalhar o lado motivacional de seus seguidores, com capacidade para elogiar e criticar quando necessário, ainda a pessoa que saiba aceitar e dividir opiniões, aquela que prima pela busca constante do conhecimento.

Percebe-se que os entrevistados dos hotéis D e E não possuem um bom entendimento sobre o assunto ou não tiveram interesse em se aprofundar no tema pesquisado, o que provavelmente contribuiu de forma negativa para o resultado da pesquisa.

Liderança significa acima de tudo, segundo Rouch; Behling (apud BERGAMINI, 1994, p. 15), “o processo de influenciar as atividades de um grupo organizado na direção da realização de um objetivo”. Nas palavras da autora, significa habilidades de influenciar as pessoas e motivá-las para que desenvolvam suas atribuições com o escopo de se atingir as metas traçadas pela organização.

A motivação está intrinsecamente ligada com o tema liderança, quando utilizada de forma positiva pode criar possibilidades de crescimento, tanto organizacional quanto pessoal, bem como auxiliar um determinado grupo a desenvolver as funções atribuídas com eficiência.

Chiavenato (2005) discorre que liderança é uma influência interpessoal exercida em uma dada situação e dirigida pelo processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos.

A liderança tem papel fundamental dentro das organizações. Para Minicucci (1995), a sabedoria da liderança está em saber quando usar tal e qual método. Seu problema é, pois, aprender a variar de técnica de acordo com as diferentes situações e pessoas com as quais se defronta em seu trabalho.

O autor nos leva a refletir que para cada situação o líder deve utilizar de métodos e maneiras diferentes, para tanto deve compreender, acima de tudo aprender as técnicas e utilizá-las de acordo com os problemas apresentados, sejam eles internos ou externos.

Tabela 2 – Se os funcionários consideram adequado o estilo de liderança do gestor.

| Hotéis | Respostas dos entrevistados | |
|--------|-----------------------------|---|
| A | ✓ | Todos afirmaram que sim, apesar do gestor estar a pouco na direção da empresa; |
| | ✓ | É democrático, está aberto às mudanças, houve sugestões; |
| B | ✓ | A maioria afirmou que sim, está acima de tudo que acontece na organização; |
| | ✓ | Um afirmou que não, ele demonstra insegurança; |
| C | ✓ | Todos os funcionários afirmaram que sim, o gestor é uma pessoa inteligente e experiente; |
| | ✓ | Age com pulso firme e utiliza o seu poder de chefe para delegar funções. |
| D | ✓ | Os dois entrevistados afirmaram que sim, desenvolve políticas de relacionamento com o intuito de atrair novos clientes; |
| E | ✓ | A colaboradora afirmou que sim, pela forma de organização e determinação. |

Fonte: elaborado pelos autores com base na pesquisa

Os funcionários do hotel A afirmaram que o novo gestor, além de estar aberto às mudanças está tentando implantar na empresa um quadro fixo de funcionários, para tanto pretende apresentar um novo plano de carreira, bem como oferecer meios para que os funcionários possam galgar dentro da empresa oportunidades de crescimento, tanto no social quanto no profissional. Segundo relato dos funcionários do hotel A, no mês de janeiro/2013, o gestor vai oferecer um curso de qualificação para o pessoal que trabalha na área de recepção.

Atitudes como esta, além de motivar os funcionários faz com que eles possam enxergar na organização perspectivas de desenvolvimento. Trabalhando motivados, os colaboradores acabam por transmitir essa sensação aos clientes, bem como acabam por desempenhar com mais vigor as atividades a eles atribuídas.

Apesar de todos os funcionários concordarem com o estilo de liderança desenvolvido pelo gestor, uma funcionária mencionou que além desses atributos ele precisa melhorar, é um pouco tímido quando precisa delegar ou repassar algum posicionamento a ser desenvolvido pelos colaboradores.

Durante a pesquisa, os funcionários do hotel A elencaram que o novo gestor está em fase de transição, está migrando da administração de fazendas para o *trade* hoteleiro, mas apesar da pouca experiência ele tem tudo para obter sucesso na nova jornada, é inteligente, uma pessoa persistente, educada e capacitada.

A maioria dos funcionários do hotel B concordam com o estilo de liderança adotado pelo gestor e que a sua principal função é delegar funções para serem cumpridas, tendo sempre em mente a interação entre as pessoas, através da comunicação humana. Contudo, na visão do funcionário que não concorda com o estilo de liderança adotado, o gestor é uma pessoa indecisa e insegura, não transparece clareza e confiança quando de suas atribuições, o que acaba por confundir os colaboradores quando do desenvolvimento das atividades.

Percebeu-se que os entrevistados do hotel C veem o gestor como uma pessoa amiga, apesar de usar de seu poder de chefe para delegar funções e impor o seu estilo de comando. Contudo, durante a pesquisa, observou-se que apesar do gestor possuir graduação superior e experiência no ramo de hotelaria precisa buscar adequação às novas exigências do mercado, fazer com que os seus

colaboradores sintam prazer em trabalhar na empresa e acima de tudo, disponibilizar meios para que eles possam se motivar fator indispensável para o sucesso da organização.

Percebeu-se que os entrevistados do hotel D veem o gestor como um bom administrador e que aprovam o estilo de liderança desenvolvido por ele, segundo os entrevistados o gestor está sempre buscando a máxima eficiência no atendimento, o seu propósito final é sempre a satisfação do cliente. O sucesso empresarial depende de uma boa gestão, para tanto o gestor precisa se adequar a essas novas tendências, acima de tudo se qualificar e proporcionar aos seus colaboradores oportunidades de aprimoramento, vez que um bom gestor trabalha em conjunto com os seus colaboradores, um depende do outro.

Segundo a colaboradora do hotel E, a gestora desempenha com habilidade as atividades a ela incumbidas, é uma pessoa organizada e determinada naquilo que se pretende alcançar.

Zaharov (2010) discorre que, os funcionários, quando tem oportunidades de falar, se expressam ainda com muito receio. Criar algo ou dar seu posicionamento a respeito de algum problema leva a pessoa a se responsabilizar pelos resultados. Por isso preferem muitas vezes, por insegurança, não falar nada. Se der errado, “eu fiz o que o chefe mandou”.

Ainda, segundo Zaharov (2010), para que o colaborador possa expressar suas ideias, expor suas sugestões, o líder e/ou gestor precisa agir com naturalidade, aceitando os erros, apoiar a equipe para assumir riscos e também incentivar as pessoas a persistirem na busca pelos resultados. Essa abertura vai proporcionar a equipe sentir-se a vontade para propor melhorias, sem medo de errar ou criar.

Tabela 3 – Se o estilo de liderança do gestor afeta a qualidade no trabalho da organização.

| Hotéis | Respostas dos entrevistados |
|---------------|--|
| A | ✓ Todos os funcionários afirmaram que sim, a maneira que o gestor trabalha afeta diretamente a qualidade no trabalho; |
| B | ✓ Um dos entrevistados elencou que não, de modo algum pode influenciar o desenvolvimento das atividades; ✓ A maioria afirmou que sim, se ele não souber lidar com seus colaboradores não terá como cobrar resultados; |
| C | ✓ Um dos entrevistados afirmou que não, o estilo de liderança do gestor não afeta de maneira alguma; ✓ Os outros afirmaram que sim, contato direto, ações conjuntas; |
| D | ✓ Afirmaram que sim, sucesso na organização, pode melhorar ou afetar a qualidade no trabalho; |
| E | ✓ Afirmou que sim, liderar respeitando o direito dos outros. |

Fonte: elaborado pelos autores com base na pesquisa

Para os colaboradores do hotel A o estilo de liderança do gestor pode influenciar de forma positiva ou negativa o ambiente organizacional. Para eles o gestor focado nas tarefas muitas das vezes deixa de lado o fator humano, contudo aquele que considera a opinião de seus liderados participa com mais intensidade na vida das pessoas e do grupo, oferecendo alternativas para a solução dos problemas apresentados.

Para os entrevistados do hotel B o gestor deve ser uma pessoa capacitada em desenvolver o trabalho em equipe, garantindo com isso o respeito e a integridade entre os funcionários. Ainda segundo eles, o gestor não deve levar os seus problemas pessoais para o interior da organização, isso além de afetar o seu rendimento com certeza afetará o rendimento de seus colaboradores.

Apesar de um dos colaboradores ter afirmado que não, o estilo de liderança não afeta o desempenho no ambiente organizacional, elencou que na empresa onde trabalha as atribuições são delegadas por mais de uma pessoa. Isso acaba por negativar o ambiente na empresa, fazer com que os colaboradores trabalhem desmotivados e se sintam inseguros quando do desenvolvimento de suas atividades.

Percebe-se que a gestão do hotel B não trabalha em conjunto com os seus colaboradores, para evitar que transtornos como este volte a acontecer é preciso que eles se reúnam e decidam quem irá fazer o que dentro da empresa, após, os colaboradores devem ser informados sobre tal decisão.

A maioria dos colaboradores do hotel C afirmou que o gestor está em contato direto com os seus liderados e se não houver entre eles uma ação conjunta pode acabar por gerar conflitos entre as partes e atrapalhar o desenvolvimento organizacional.

Por outro lado um dos entrevistados elencou que se o gestor for um bom chefe os colaboradores trabalharão mais a vontade, mas se ele for rigoroso e firme em suas determinações, os colaboradores ficarão apreensivos e isso poderá afetar o seu rendimento.

Administrar para as pessoas não significar deixar a vontade os seus colaboradores, é dar a eles um ambiente agradável com condições de desempenhar um trabalho digno, é proporcionar oportunidades de crescer humanamente e financeiramente.

Os colaboradores do hotel D afirmaram que o estilo de liderança adotado pelo gestor é fundamental para o sucesso da organização, pois, dependendo do estilo desenvolvido pode melhorar ou afetar a qualidade no trabalho, ainda segundo eles, não sabendo lidar ou atender o cliente, o estabelecimento pode ter prejuízos.

A colaboradora do hotel E afirmou que se a gestora não souber administrar e liderar respeitando o espaço dos outros, nada vai sair como o esperado. Para a entrevistada, liderar é o poder de influenciar as pessoas e o trabalho em conjunto, mas antes de tudo respeitar o espaço uns dos outros.

Trabalho em equipe e liderança não se excluem, é o que afirma o autor em suas palavras, como abaixo:

“O líder capaz de coordenar seguidores motivados tem apresentado na maioria das obras que falam dele um traço marcante que é a sua sensibilidade a pessoas. Essa habilidade parece chave tanto no caso da busca da auto realização do próprio líder como dos seus seguidores” (BERGAMINI, 1994, p. 107).

A autora nos fala da importância da auto realização, tanto do líder como de seus seguidores, para ela é preciso haver uma interação entre ambos, para assim entrar em sintonia com os seus colaboradores.

Os líderes devem atuar como agentes de mudança dentro da organização, inspirar os seus subordinados para que busquem a todo instante o melhor resultado possível para o bem da empresa. Lacombe (2005, p. 203) complementa afirmando:

“A importância de uma boa liderança não pode ser subestimada. Uma empresa descapitalizada pode tomar dinheiro emprestado, uma em má localização poder ser mudada, assim como o produto ou processo produtivo [...]. Líderes são agentes de mudança e devem ser capazes de inspirar coragem aos seus seguidores”.

Narra o autor que a liderança deve agir dentro das organizações como um processo de mudança, capaz de inspirar e encorajar os seus seguidores. Cabe ao líder desenvolver meios para que essa mudança seja positiva e acabe por trazer uma melhora significativa tanto no desempenho da organização, quanto no lado motivacional dos colaboradores. De acordo com um dos funcionários, se o estilo de liderança não for desenvolvido de forma adequada pode ocasionar insatisfação, influenciar de forma negativa o trabalho individual e coletivo dentro da organização.

Tabela 4: Se o gestor desenvolve alguma dinâmica que os motive a desenvolver as atividades com entusiasmo.

| Hotéis | Respostas dos entrevistados |
|---------------|---|
| A | ✓ Afirmaram que não, está a pouco na empresa, está em fase de adaptação, o desenvolvimento de atividades motivadoras pode contribuir para o sucesso; |
| B | ✓ Afirmaram que não, além da competência ele precisa buscar alternativas para motivar; ✓ Remuneração condizente, isso acaba por influenciar o desempenho; |
| C | ✓ A maioria afirmou que sim, promove reuniões, conversas, e se preocupa com os funcionários; ✓ Um afirmou que não, apenas cumpre com o pagamento do salário; |
| D | ✓ Afirmaram que não, fazem parte da família empreendedora; |
| E | ✓ Afirmou que não, está a mais de um ano na empresa, relação estritamente profissional. |

Fonte: elaborado pelos autores com base na pesquisa

Os colaboradores do hotel A afirmaram que não, segundo eles o gestor está a pouco na empresa, ainda está em fase de adaptação, mas pelo pouco tempo de convivência acreditam ser ele uma pessoa com um futuro brilhante, capaz de promover mudanças, tanto no ambiente organizacional quanto no relacionamento com os colaboradores. Para eles, o desenvolvimento de atividades motivadoras pode produzir não só melhorias na qualidade do atendimento como também abrir novas possibilidades de crescimento, tanto pessoal quanto profissional.

Os entrevistados do hotel B disseram que para o gestor alcançar o sucesso não basta apenas à competência de chefe e/ou líder, ele precisa buscar meios para motivar os colaboradores a desenvolver alguma dinâmica, respeitando as opiniões e ideias de cada um. Para outros, o gestor

pode até ter tentado desenvolver alguma atividade motivacional, contudo, ainda não conseguiu implantar dentro da empresa ou fora dela nenhuma atividade. Um dos entrevistados elencou que além de não estar sendo motivado para desenvolver com inspiração as atividades, acredita não estar sendo remunerado adequadamente. Para ele o salário está defasado e isso acaba refletindo no desempenho das atividades e, muitas das vezes acaba por levar os colaboradores a executar de forma inadequada suas tarefas.

Oportunizando aos colaboradores a prática dessas atividades e uma remuneração condizente com o mercado atual, com certeza fará com que eles trabalhem motivados, sem contar o ganho da empresa na qualidade dos serviços oferecidos. Essa satisfação será sentida tanto no ambiente organizacional quanto no atendimento aos hóspedes, todos só tem a ganhar.

De acordo com os funcionários do hotel C o gestor promove reuniões, conversas, se preocupa com os funcionários e sabe quando algum deles está passando por algum tipo de problema, porém, um dos entrevistados afirmou que isso só acontece de vez em quando.

Um dos colaboradores afirmou que o gestor não promove nenhuma atividade motivacional, apenas paga aos colaboradores o que lhe é devido.

Percebe-se que esse gestor tem o maior índice de aprovação por parte dos colaboradores quanto o tema abordado, com essas reuniões ele procura motivar e promover mais união entre eles.

Os entrevistados do hotel D afirmaram que o gestor não promove nenhum tipo de atividade com a finalidade de motivar os funcionários, mesmo porque os dois entrevistados fazem parte da família empreendedora.

A pesquisada do hotel E afirmou que sua gestora não promove nenhum tipo de atividade com a finalidade de motivar os funcionários. Segundo ela está na empresa acerca de um ano e até a presente data não foi convidada a participar de nenhum curso de capacitação. A relação que tem com a gestora é estritamente profissional, não havendo entre elas nenhuma outra ligação.

O desenvolvimento de atividades motivadoras pode produzir não só melhorias na qualidade do atendimento como também abrir novas possibilidades de crescimento, tanto pessoal quanto profissional. Spector (*apud* TADEUCCI, 2011), aborda que a motivação está associada ao desejo de adquirir ou alcançar alguma meta, ou seja, “a motivação é resultado dos desejos, necessidades ou vontades”. Para o autor, oferecer alguma atividade que motive os funcionários a trabalharem com entusiasmo, influenciar-se-á no alcance dos objetivos da organização, favorecendo a todos.

Tabela 5: Se o gestor transmite com clareza as atividades a serem desenvolvidas.

| Hotéis | Respostas dos entrevistados |
|--------|--|
| A | ✓ Afirmaram que sim, possui um bom dialogo, repassa de forma clara as tarefas; |
| B | ✓ Dois afirmaram que sim, porém a maioria afirmou que não, não demonstra capacidade para liderar, forma de expressar e pensar as tarefas; ✓ Há divergência na comunicação transmitida, as atribuições são delegadas por mais de uma pessoa; |
| C | ✓ Afirmaram que sim, percebe-se que eles estão satisfeitos com o estilo de liderança adotado; ✓ Transmite com clareza a atribuição das tarefas; |
| D | ✓ Afirmaram que sim, demonstra clareza na atribuição das atividades, não deixa dúvidas quando da realização das tarefas; |
| E | ✓ Afirmou que sim, é perfeccionista e demonstra clareza na transmissão das tarefas; |

Fonte: elaborado pelos autores com base na pesquisa

Para os colaboradores do hotel A o gestor possui o perfil de um líder que administra com e para as pessoas, além de repassar de forma clara e objetiva as tarefas a serem realizadas, sempre primando para que o colaborador possa dar o melhor de si.

A maioria dos entrevistados do hotel B afirmaram que não, para eles o gestor não demonstra capacidade para liderar e que a sua forma de pensar e expressar as tarefas não vem de encontro às necessidades dos colaboradores. Outros elencaram que há divergências na comunicação transmitida, as atribuições são delegadas por mais de uma pessoa. Como já comentado anteriormente, a gestão do hotel B precisa estabelecer quem vai fazer o que dentro da empresa, até mesmo para facilitar a comunicação entre o colaborador e/ou gestor.

Todos os colaboradores do hotel C afirmaram que sim, mas em nenhum momento se posicionaram sobre suas respostas. Percebe-se que eles estão satisfeitos com a maneira de se expressar de seu gestor, que ele transmite com clareza as atribuições a serem desenvolvidas, facilitando a comunicação entre eles.

Os pesquisados do hotel D afirmaram que o gestor demonstra clareza e precisão na transmissão das atividades, não deixa dúvidas quando da realização das tarefas.

A pesquisada do hotel E afirmou que sua gestora é tão perfeccionista que quando delega alguma função chega a realizar algumas tarefas para melhor entendimento. Tamanha é a clareza na transmissão das tarefas que a entrevistada alegou não ter nenhuma dificuldade em realizar as atividades.

O líder e/ou gestor precisa saber se comunicar, conduzir de forma clara e objetiva a mensagem que pretende transmitir, evitando com isso distorções e que as decisões sejam tomadas de forma precipitada e equivocada. Para Gil (2008, p. 33) “se os avanços tecnológicos são capazes de produzir notáveis mudanças nas empresas, os avanços no domínio da informação e da comunicação são responsáveis por uma verdadeira revolução”.

Para o autor os avanços tecnológicos são responsáveis por uma mudança significativa nas organizações, contudo, o domínio da comunicação atrelado ao da informação são habilidades essenciais requeridas aos profissionais das funções gerenciais, pois delas dependem a tomada de decisão que pode determinar o futuro das organizações.

A liderança vem sendo cada vez mais difundida nas organizações, é papel do líder e/ou gestor criar condições para que a aprendizagem ocorra a partir dos propósitos individuais pela motivação e, uma das ferramentas a ser considerada é sem dúvida a comunicação, fazendo se entender de forma objetiva, clara e amigável.

Tabela 6: Se o gestor da liberdade para que os funcionários apresentem sugestões.

| Hotéis | Respostas dos entrevistados |
|--------|---|
| A | <ul style="list-style-type: none"> ✓ A maioria afirmou que sim, veem o gestor como uma pessoa comunicativa, aberta às sugestões e opiniões; ✓ Porém um afirmou que não, está a pouco tempo à frente da empresa; |
| B | <ul style="list-style-type: none"> ✓ A maioria afirmou que sim, porém não se posicionaram sobre ao assunto; ✓ Outros afirmaram que não, suas sugestões não são aceitas, sequer são ouvidas; ✓ O gestor desempenha papel autoritário, quem lidera é quem manda; |
| C | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Todos afirmaram que sim, porém um deles afirmou ter se reunido com o gestor e que ele deixou bem claro que está aberto a sugestões; ✓ Melhorias dentro da empresa, contenção de gastos; |
| D | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Afirmaram que sim, conversa pedindo sugestões; ✓ Administrado pela família, interação no ambiente organizacional; |
| E | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Afirmou que sim, adepta às mudanças, incentiva para que apresente sugestões; |

Fonte: elaborado pelos autores com base na pesquisa

A maioria dos entrevistados do hotel A afirmou que o administrador é uma pessoa comunicativa, está sempre aberto a opiniões e sugestões, contudo um dos entrevistados elencou que pelo fato do gestor estar a pouco tempo à frente da empresa, ainda em fase de aperfeiçoamento, não chegou a discutir esse assunto com os funcionários. Assunto esse de grande relevância, pois, os colaboradores com o maior tempo de serviço poderá auxiliar o novo gestor com suas experiências, bem como na tomada de decisões e por derradeiro, apresentar sugestões para deliberações futuras.

Os pesquisados do hotel B elencaram que o gestor dá oportunidade para que eles apresentem sugestões, contudo não posicionaram sobre suas respostas, por outro lado, alguns dos colaboradores mencionaram que suas sugestões não são aceitas, sequer elas são ouvidas ou acrescentadas no plano de crescimento da empresa. Ainda segundo eles o gestor desempenha papel autoritário, pois, quem lidera é quem manda.

Percebe-se que essa imagem de líder autocrático está ultrapassada, o mercado está altamente competitivo e nas organizações atuais não há espaço para esse tipo de liderança. As empresas buscam por pessoas versáteis, dinâmicas, que saibam não só trabalhar em equipes, mas que tenham habilidades para motivar e influenciar os seus colaboradores, trabalhar com e por meio das pessoas.

Os colaboradores do hotel C afirmaram que as suas sugestões são aceitas, porém somente um dos entrevistados afirmou que o gestor já se reuniu com os colaboradores e deixou bem claro que sugestões que possam melhorar o local de trabalho são bem vindas.

Percebe-se que o gestor tem uma visão aguçada sobre o assunto, é maleável e adepto às sugestões apresentadas pelos colaboradores. Trabalhando em conjunto com sua equipe terá condições de promover melhorias dentro da empresa, bem como estudar meios de contenção de gastos.

Os funcionários do hotel D afirmaram que o gestor sempre conversa com os entrevistados pedindo sugestões, até mesmo porque a empresa é administrada pela família e tem que haver entre eles um entrosamento maior, facilitando com isso uma maior interação no ambiente organizacional.

A colaboradora do hotel E afirmou que a gestora é totalmente adepta às sugestões que possam viabilizar melhorias para a empresa. Segundo a funcionária, a gestora chega a incentivar para que ela apresente sugestões, ressaltando que faz perguntas sobre o andamento das atividades. Percebe-se que a gestora trabalha em conjunto com sua funcionária, mesmo porque ela precisa de sua ajuda para promover melhorias no que é solicitado ou elogiado pelos hóspedes.

Trabalhar em equipe, visando o bem comum da organização implica em uma harmonia entre gestor e liderados, essa parceria é fundamental para que os objetivos traçados pela organização sejam alcançados. Caso os funcionários apresentem resistências às novas mudanças, um dos mecanismos de interação nos quais os colaboradores tenham liberdade de expressar suas opiniões como a “caixinha de sugestões”, para que os funcionários depositem ali suas ideias, as quais seriam avaliadas e se viessem de encontro ao crescimento organizacional seriam implantadas, com créditos à pessoa quem a sugeriu, mesmo que anonimamente.

Agindo com esse propósito, além de estimular os funcionários a essas mudanças, os encorajaria para a apresentação de novas sugestões, sem contar que ele se sentiria motivado em ver que pode contribuir com algo relevante para o sucesso da organização, faria o sentir como se fizesse parte dela.

Porém, Probst; Raub; Romhardt (2002) discorrem que nenhuma técnica será eficiente a menos que seja apropriada para as circunstâncias apropriadas da empresa. Se uma empresa tem cultura tradicional que resiste a inovação, pouco adiantaria colocar uma “caixa de sugestões”, a menos que, antes, os funcionários sejam convencidos de que os riscos e as ideias novas são aceitáveis.

Para o autor, a empresa tem que estar aberta às novas tendências, tem que ser maleável e, além de se agarrar a todas as oportunidades que favoreçam o seu crescimento, aceitar que as sugestões de seus colaboradores possam influenciar nesse processo. Muita das vezes pode nem ser necessário introduzir novas técnicas, pois, as existentes precisam se apenas adaptadas.

Segundo Araújo (2009), nas organizações modernas, os funcionários são chamados a participar das programações de produção, das reuniões pra a redução de custos e sugestões para melhorias. O colaborador passou a ser cada vez mais valorizado, contribuindo de forma significativa para o aumento dos diferenciais da organização.

Nas considerações do autor, todas as sugestões devem ser valorizadas, pois, cada colaborador vê a organização com um olhar diferente. Todos têm ideias válidas, independente de sua posição hierárquica, pequenos ajustes nos processos de trabalho podem, literalmente, gerar economias e melhorias nos serviços.

Tabela 7: Levou os funcionários a elencar os pontos positivos e negativos do gestor.

| Hotéis | Respostas dos entrevistados |
|--------|---|
| A | ✓ Nenhum ponto negativo, para eles o novo gestor é democrático, organizado e tem o perfil para um líder formador de equipes; |
| B | ✓ Falta iniciativa, motivação e criatividade para trabalhar em equipes, chamar a atenção na frente dos clientes, contudo é honesto, educado e organizado; |
| C | ✓ Não se lembrar de algumas coisas, não aceitar estar errado e achar que é o dono do razão, porém administra bem a empresa, é inteligente e transmite com clareza as atribuições; |
| D | ✓ Bom relacionamento, prestativo e com poder de persuasão, por outro lado não veem nenhum ponto negativo; |
| E | ✓ Clareza na transmissão das tarefas, entusiasmo, comprometimento e organização, como negativo a falta de paciência, querer que a funcionária faça tudo com rapidez e perfeição. |

Fonte: elaborado pelos autores com base na pesquisa

Os colaboradores do hotel A foram categóricos em afirmar que não vê, no momento, nenhum ponto negativo na gestão do atual administrador, pelo contrário, todos dispensaram a ele elogios.

Para os colaboradores, o novo gestor é democrático, organizado, além de ser honesto e comprometido com o seu dever. Outro quesito levantado por eles é que o novo gestor tem o perfil para um líder formador de equipes e motivador, habilidades imprescindíveis para se obter sucesso na gestão atual, vez que o administrador tem que trabalhar com e por meio das pessoas.

Os pesquisados do hotel B afirmaram ser o gestor comunicativo, honesto, assistente, educado e organizado, ainda que as ordens delegadas por ele são acertadas de acordo com o momento. Porém, falta iniciativa, motivação e criatividade para trabalhar em equipes, sem contar a falta de comunicação para com os colaboradores. Segundo eles, o ponto mais marcante é o fato do gestor chamar a atenção dos colaboradores em qualquer lugar, até mesmo na presença de clientes.

Os entrevistados do hotel C citaram como ponto positivo a maneira com que ele administra a sua empresa, isso tem contribuído para que ele obtenha êxitos, tanto no funcionamento quanto no rendimento. Outro ponto segundo eles é o fato do gestor ser trabalhador, honesto, respeitador e acima de tudo inteligente. Ainda segundo eles, o fato com que o gestor transmite as suas atribuições, com clareza, o faz um empresário de sucesso.

O ponto negativo segundo eles é o fato do gestor ter memória curta, nunca estar errado, ser o dono da razão e ser sempre dele a última palavra.

Os colaboradores do hotel D citaram como ponto positivo a habilidade do gestor em manter um bom relacionamento com os liderados, sempre prestativo no atendimento e com poder de persuasão capaz de convencer e atrair novos clientes. Contudo, para os entrevistados, o gestor não tem nenhum ponto negativo, o que demonstra que essa resposta foi favorecida pelo vínculo familiar que une gestor e liderados.

A funcionária do hotel E citou como ponto positivo a maneira como a gestora conduz o processo de administração, clareza na transmissão das tarefas, entusiasmo quando da realização de seus deveres, organização e acima de tudo comprometimento com suas ideias.

O ponto negativo segundo ela é a falta de paciência, querer que a funcionária faça tudo com rapidez e perfeição, igual quando feito por ela.

Nesta fase, o autor ressalta a importância do líder em apresentar tolerância aos erros, pois, se os colaboradores souberem que não serão punidos, tendem a trabalhar com mais energia e entusiasmo na busca pelo sucesso pessoal e da organização, estarão mais acessíveis a aceitarem novos desafios e se transformarão em uma força criativa dentro da organização.

Constatou-se que apesar da pouca experiência, o estilo de administração do novo gestor do hotel A tem a aprovação de todos os colaboradores, segundo eles, vem demonstrando possuir o perfil para um líder democrático, organizado, formador de equipes e motivador, habilidades imprescindíveis para se obter sucesso na gestão atual. Outro fator importante segundo os funcionários é ele ser aberto às novas mudanças, além de ser comprometido com o seu novo cargo.

De acordo com a pesquisa realizada, constatou-se que o estilo de liderança do gestor da empresa A não se adequa aos estilos: autocrático, democrático e liberal, seu perfil está mais para a liderança situacional, aquela adotada para cada tipo de situação. Maximiano (2009) discorre de forma clara e sucinta que para ser eficaz, o estilo tem que se ajustar à situação, resolver e descobrir qual estilo ajusta-se a qual situação, apontando seus pontos fortes e suas fragilidades. Já, Chiavenato (2004) complementa dizendo que na prática, o líder utiliza os estilos de liderança de acordo com a situação, as pessoas e a tarefa a executar. O líder tanto manda cumprir ordens como consulta seus subordinados acerca das decisões a serem tomadas, bem como apresenta sugestões de como realizar tarefas.

Percebeu-se que os colaboradores do hotel A estão satisfeitos com a nova gestão, segundo eles o grupo está empenhado e decidido em desenvolver com afinco as suas atribuições. Pude perceber que eles estão mais abertos e encorajados em dialogar com o seu novo chefe, tanto para cobrar benfeitorias quanto para apresentar sugestões.

Já os colaboradores do hotel B demonstraram estarem desmotivados com a atual administração, percebeu-se que o gestor está acomodado, não possui habilidades para trabalhar em equipes, ainda que não aceita as ideias sugeridas pelos colaboradores.

Outro fator que vem desmotivando alguns funcionários é a questão salarial, para eles a remuneração não é condizente com o cargo ocupado, sem contar que outras pessoas da família acabam influenciando na administração, acabam recebendo ordens de pessoas diferentes para realizar determinada tarefa, isso além de gerar um desconforto acaba por trazer transtornos aos colaboradores.

De acordo com a pesquisa, pode-se constatar que o gestor possui o perfil para a liderança autocrática, aquela, segundo Chiavenato (2005, p. 187) onde "apenas o líder decide e fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo". As palavras do autor retrata o exposto pelos colaboradores durante a pesquisa, de que eles só obedecem e executam as atividades.

Já Minicucci (1995), discorre que a estrutura autocrática não permite ao grupo participação alguma nas decisões. O líder determina os programas e as atividades a serem seguidas, só ele conhece a sequência de atividades futuras.

Por derradeiro, percebe-se que a gestão atual vem desmotivando os seus colaboradores, estão na empresa somente pelo salário ou por falta de opção, sem nenhuma perspectiva de crescimento. Para reverter essa situação, o gestor precisa se adequar às novas exigências de mercado, trabalhar em conjunto com sua equipe, principalmente aceitar sugestões e dar eles oportunidades de crescer como pessoas e financeiramente.

Os colaboradores do hotel C afirmaram estarem satisfeitos com a administração da empresa, eles veem o gestor como uma pessoa com os atributos de um líder voltado para as pessoas, que interage, dialoga e procura inserir na empresa as ideias sugeridas pelos colaboradores, apesar de às vezes achar que é o dono da razão.

De acordo com os dados coletados, foi constatado que o gestor do hotel C apresentou perfil similar ao do hotel A, tem o seu estilo voltado para a liderança situacional, aquele que procura tomar decisões de acordo com a situação apresentada, levando em conta seus pontos fortes e fracos.

Quando da coleta dos dados do hotel D, percebeu-se que o gestor tem habilidades para gerenciar e atrair clientes, além de estar preparado para assumir riscos e responsabilidades. Apurou-se que o gestor sempre prima pelo conforto e qualidade e tem o cliente como o centro das atenções, tendo em vista que ele está cada vez mais exigente.

O gestor apresentou um perfil para a liderança situacional, com as mesmas características dos gestores dos hotéis A e C, porém, diante da grande oscilação do mercado, um líder que deseja alcançar o sucesso não pode jamais exercer um único estilo de liderança, deve aprender a combiná-los e adapta-los para cada tipo de situação.

Quanto à administração do hotel E, apurou-se que a gestora é altamente perfeccionista, gosta de tudo bem feito, preza pela qualidade no atendimento e prestação de serviços. A gestora administra de acordo com os seus ideais, tem em mente que é preciso o apoio de seus colaboradores para melhorar a prestação de serviços e a redução de custos. A sua administração tem o mesmo foco dos administradores dos hotéis A, C e D, apesar de às vezes lhe faltar paciência e ser exigente.

Ao final foi constatado que os funcionários de quatro dos hotéis pesquisados elencaram que os seus gestores possuem o perfil para a liderança situacional, aqueles que administram de acordo com as situações apresentadas no cotidiano e que somente um deles demonstrou possuir um estilo autocrático.

Constatou-se também que apenas um dos gestores tem em mente inserir na sua gestão a qualificação de seus colaboradores, o que é uma pena, vez que o mercado está cada vez mais competitivo e as organizações que não se adequarem às novas tendências estão fadadas ao fracasso.

Uma das saídas para o constatado durante a pesquisa seria os gestores buscarem parcerias junto ao SEBRAE, para estar qualificando e capacitando seus colaboradores, ainda que fossem ministradas palestras educativas, inserindo na pauta dessas reuniões desde a prestação de serviços quanto à qualidade no atendimento.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A hotelaria é vista por todos como um negócio promissor, devido ao grande crescimento e ascensão da atividade turística. Essa demanda levou os gestores do *trade* hoteleiro a buscar novas ferramentas para a diferenciação do produto, sendo a qualidade no atendimento uma opção a ser considerada.

Os hotéis constituem uma empresa como outra qualquer e a visão de que qualquer pessoa possa liderar uma equipe é totalmente distorcida. Para tal função, exige-se conhecimento e habilidade de se relacionar com pessoas e com as tarefas, não só as que enfocam o tema liderança, mas também aquelas relacionadas aos clientes.

As organizações estão sempre em uma corrida constante pela competitividade para a inovação de produtos e serviços, reduções de custos e lucratividade. Porém para se construir tudo isso, é necessário voltar forças para a busca pelo alto desempenho das equipes. Liderar, no entanto, não é apenas delegar tarefas, e sim interagir, participar, se envolver no processo dinâmico de produção e consequentemente no comportamento humano.

A liderança não é um “dom” exercido por um líder, onde este apenas determina e faz exigências, mas, a liderança como um todo deve ser conquistada levando em consideração todos os fatores ambientais, organizacionais e de relacionamento, tendo em vista o sucesso e o alcance dos objetivos, tanto os da organização quanto os dos funcionários.

Com relação às teorias de liderança: Autocrática, Democrática e Liberal, buscam expressar e estudar o comportamento do líder em relação a seus subordinados e a forma como ela designa sua conduta. Porém, atualmente, diante das grandes oscilações e frente às novas tendências, um líder que deseja permanecer no mercado e alcançar sucesso, jamais pode exercer um único estilo de liderança, deve

aprender a combiná-los e adaptá-los para cada tipo de situação, levando em conta os fatores que o cerca.

No decorrer da pesquisa, apurou-se que os funcionários elencaram que a maioria dos gestores desenvolve um estilo de liderança situacional, aquele que se ajusta à situação, às pessoas e às tarefas a executar.

A liderança situacional é a mais indicada em uma empresa, independente do tipo de empreendimento que ela atue. No caso deste estudo, o empreendimento hoteleiro deve contar com um líder que não se prenda a um único estilo de liderança. O ideal é que ele seja um líder que age de acordo com a situação, buscando a opinião da equipe.

Os colaboradores não querem apenas recompensas em dinheiro, eles também querem ser reconhecidos pelo que são e pelo trabalho que fazem. Partindo desse pressuposto, o líder tem que saber identificar as necessidades dos seus colaboradores, quais necessidades cada um valoriza e qual a motivação individual de cada colaborador. O bom líder deve ser sensível e procurar perceber as emoções dos funcionários, pois a liderança é uma troca mútua de aprendizado e respeito entre gestor e colaboradores. Saliento que o trabalho em equipe, unindo gestor e colaboradores é fundamental para o sucesso organizacional.

Após a análise dos dados coletados, conclui-se que parte dos funcionários demonstrou um descontentamento com o estilo de liderança desenvolvido pelo gestor, enquanto a outra se diz satisfeita. A oscilação entre as opiniões dos colaboradores mostra que o gestor precisa se adequar às novas exigências do mercado, trabalhar com e por meio das pessoas, ainda apresentar meios para motivar esses colaboradores, só assim terão maior probabilidade de crescer humanamente e financeiramente, influenciando de forma positiva o atendimento ao cliente, buscando satisfazer os seus desejos e necessidades, vez que ele está cada vez mais exigente.

Por meio das informações coletadas, espera-se que os resultados possam ser vistos como um instrumento a mais de conhecimento e de discussão acerca do tema liderança, associado ao envolvimento efetivo dos gestores e colaboradores na construção de soluções para os impasses apresentados, especialmente aqueles em que demonstraram a insatisfação dos colaboradores e, que a pesquisa possa servir de base para identificar o estilo de liderança adotado em uma empresa, bem como para a continuidade de pesquisas futuras e desenvolvimento do *trade* hoteleiro.

6. REFERENCIAS

ACADROLLI, Vinicius José. **Motivações que levam à satisfação no ambiente de trabalho, em quatro escritórios de contabilidade no município de Nova Xavantina – MT**. Nova Xavantina, 2009. Monografia. (Bacharelado em Ciências Contábeis). Faculdade São Francisco de Assis – FASFA, 88 p.

ADAIR, John. **Liderança para o sucesso**: deixe de ser chefe para se tornar líder. São Paulo: Nobel, 1992.

ARAÚJO, Florivaldo Dutra de. **Motivação e controle do ato administrativo**. 2. Ed. Belo Horizonte: Del Rey, 2005.

ARAÚJO, Marco Antônio de. **Administração de produções e operações**: uma abordagem prática. Rio de Janeiro: Brasport, 2009.

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

BLANCHARD, Ken. **Liderança de alto nível**: como criar e liderar organizações de alto desempenho. Porto Alegre: Artmed, 2007.

BORGES, Mônica Erichsen Nassif. **A informação como recurso gerencial das organizações na sociedade do conhecimento**. Ciência da Informação, Brasília, v. 24, n. 2, p.181-188, maio/ago.1995.

BOYATZIS, Richard E; MCKEE, Annie. **O poder da liderança emocional**: liderança vibrante com empatia, esperança e compaixão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

CASTELLI, Geraldo. **Administração hoteleira**. 9. ed. Caxias do Sul: Educs, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Princípios de administração**: o essencial em teoria geral da administração. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

_____, **Comportamento organizacional**: a dinâmica do sucesso das organizações. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

_____, **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

_____, **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

_____, **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____, **Gerenciando com as pessoas**: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, João filho. **A arte de organizar para informatizar**: Qualidade com o & m, informática e reengenharia. Editora: LTC, 1994

CRESWELL, John W. **Projeto de Pesquisa**: Métodos qualitativo, quantitativo e misto, 2.ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. **Comportamento humano no trabalho**: uma abordagem psicológica. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

DEAL, Terrence E; JENKINS, William A. **Como administrar a organização de bastidores**. São Paulo: Nobel, 1996.

DENCKER, Ada de Freitas Monet. **Métodos e técnicas de pesquisa em turismo**. São Paulo: Futura, 1998.

DIMBLEBY, Richard; BURTON, Graeme. **Mais do que palavras**: uma introdução à comunicação. São Paulo: Summus, 1990.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **O gerente eficaz**. 4. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1974.

_____, **Administrando para o futuro**: os anos 90 e a virada do século. São Paulo: Pioneira, 1992.

D'SOUZA, Anthony A. **Liderar**: estratégias para uma liderança efetiva. São Paulo: Loyola, 1996.

_____, **Torne-se um líder**. São Paulo: Loyola, 1996.

DUARTE, Sergio Ricardo; DUARTE, Luciana Costa Rodrigues de Paula. **O humor nas organizações hoteleiras**: um estudo de casos múltiplos. Revista Hospitalidade. São Paulo, 2009, Disponível em <<http://www.revistas.univerciencia.org/turismo/index.php/hospitalidade/article/viewFile/212/330>>, acesso em 21/04/2012, às 15h.

DUQUE, Celeste. **Teorias da personalidade**. Disponível em, <<http://pt.scribd.com/doc/11319278/Teorias-Da-Personalidade>>, publicado em outubro/2003, acesso em 19/04/2012, às 09h.

FACCIOLI, Cintya. **Teorias de liderança**. Disponível em, <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/teorias-de-lideranca/22664>>, publicado em 02/05/2008, acesso em 19/04/2008, às 09h40min.

FAYOL, Henri. **Administração industrial e geral**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 1977.

FARIA, Caroline. **Tipos de liderança**. Disponível em, <http://www.infoescola.com/administracao_/tipos-de-lideranca>. Publicado em 12/05/2008, acesso em 18/04/2012, às 19h20min.

GARRIDO, Laercio M. **Quero continuar gerente, e agora?** : manual prático sobre a gestão de competência em liderança. São Paulo: Nobel, 2004.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

_____, **Enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

_____, **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HITT, Michael A; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. 2. Ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

KHOURY, Karim. **Liderança é uma questão de atitude**. São Paulo: SENAC, 2009.

KLOTTER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 1989.

KOONTZ, Harold; O'DONNELL, Cyril; WEIHRICH, Heinz. **Administração, recursos humanos: desenvolvimento de administradores**. São Paulo: Pioneira, 1988.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2002.

_____, **Universidade e comunicação na edificação da sociedade**. São Paulo: Loyola, 1992.

LACOMBE, F. J.M. **Recursos humanos e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

LANDSBERG, Max. **O tao da motivação: como inspirar a si mesmo e aos outros**. São Paulo: Cultrix, 2003.

LIMA, Queila Regina de. **Estudos dos estilos de liderança exercidos pelos gestores da rede hoteleira da zona urbana do município de Nova Xavantina/MT**. Nova Xavantina, 2009. Monografia. (Bacharelado em Turismo). Universidade do Estado de Mato Grosso, 69 p.

Mato Grosso: portal dos municípios. 2009 - 2011. Disponível em: <<http://www.matogrossoeoseusmunicipios.com.br>>, Acesso em: 23/10/2012.

MATOS, Gustavo Gomes de. **A cultura do dialogo: uma estratégia de comunicação nas empresas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

_____, **Fundamentos de administração: manual compacto para cursos de formação tecnológica e sequenciais**. São Paulo: Atlas, 2004.

_____, **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

_____, **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MINICUCCI, Agostinho. **Psicologia aplicada à administração**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1995.

MONTANA, Patrick J; CHARNOV, Bruce H. **Administração**. Tradução Cid Knipel Moreira; revisão técnica Álvaro Pequeno da Silva. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

MORAES, Ana Maris Pereira. **Introdução à administração**. 3. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

MOYSÉS, Lucia. **O desafio de saber ensinar**. Campinas/SP: Papyrus, 2003.

MORRIS, C. e MAISTO. A. **Introdução à Psicologia**. São Paulo: Prentice Hall (2004).

MUSSAK, Eugenio. **Metacompetencia**: uma nova visão do trabalho e da realização pessoal. São Paulo: Gente, 2003.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica**: projetos de pesquisa, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

PIMENTA, Maria Alzira. **Gestão de pessoas em turismo**: sustentabilidade, qualidade e comunicação. Campinas, SP: Alínea, 2004.

POSER, Denise Von. **Marketing de relacionamento**: maior lucratividade para as empresas vencedoras. Barueri. SP: Manole, 2005.

PROBST, Gilbert.; RAUB, Steffen.; ROMHARDT, Kai. **Gestão do conhecimento**: os elementos construtivos do sucesso. Porto Alegre: Bookman, 2002.

RENESCH, John. **Liderança para uma nova era**: estratégias visionárias para a maior das crises do nosso tempo. São Paulo: Cultrix, 2003.

RESENDE, Enio. **As 4 principais lideranças da sociedade e suas competências**. São Paulo: Summus, 2008.

SANT'ANNA, Vangevaldo Batista. **Liderança e seus tipos**. Disponível em <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/lideranca-e-seus-tipos/20854>>, publicado em 13/01/2008, acesso em 18/04/2012, às 20h10min.

SILVA, Reinaldo O. da. **Teorias da administração**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

TADEUCCI, Marilsa de Sá Rodrigues. **Motivação e Liderança**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2011.

TANKE, Mary L. **Administração de recursos humanos em hospitalidade**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

Universo ambiental: sustentabilidade e gestão sustentável. 2010. Fonte: <http://www.universoambiental.com.br/novo/colunas_ler.php?canal=9&canallocal=27&canalsub2=97&id=252>, acesso em 12/11/12, às 15h.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

_____, **Gestão de pessoas**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

Wikipédia, a enciclopédia livre: **Artigo sobre Nova Xavantina**. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Nova_Xavantina>. Acesso em: 05 nov. 2011.

ZANELLI, José Carlos; ANDRADE, Jairo Eduardo Borges; BASTOS, Virgílio Bittencourt. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.