



**FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA**  
**NÚCLEO DE CIÊNCIAS SOCIAIS**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**Rosigleide Reboli Cardoso**

**Presença da Liderança Servidora nas Empresas de Serviços Alimentícios de  
Médio Porte no Município de Porto Velho**

**PORTO VELHO**  
**2015**

**Rosigleide Reboli Cardoso**

**Presença da Liderança Servidora nas Empresas de Serviços Alimentícios de  
Médio Porte no Município de Porto Velho**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação Mestrado em Administração (PPGMAD) na Universidade Federal de Rondônia – UNIR, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

**Orientador:** Prof. Dr. José Moreira da Silva Neto.

**PORTO VELHO**

**2015**

**FICHA CATALOGRÁFICA**  
**BIBLIOTECA PROF. ROBERTO DUARTE PIRES**

C179p

Cardoso, Rosigleide Reboli.

Presença da liderança servidora nas empresas de serviços alimentícios de médio porte no município de Porto Velho / Rosigleide Reboli Cardoso. - Porto Velho, Rondônia, 2015.

115f.:il.

Orientador: Prof. Dr. José Moreira da Silva Neto  
Dissertação (Mestrado em Administração) - Fundação Universidade Federal de Rondônia - UNIR

1. Administração. 2. Gestão contemporânea. 3. Liderança servidora.  
I. Silva Neto, José Moreira da. II. Fundação Universidade Federal de Rondônia – UNIR. III. Título.

CDU:658

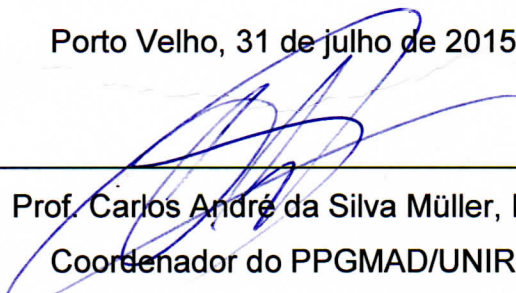
**Bibliotecária Responsável: Carolina Cavalcante CRB11/1579**

**Rosigleide Reboli Cardoso**

**Presença de Liderança Servidora nas Empresas de Serviços Alimentícios de  
Médio Porte no Município de Porto Velho**

Dissertação apresentada em 31 de julho de 2015 ao Programa de Pós-Graduação Mestrado em Administração (PPGMAD) da Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR) como requisito final para obtenção do título de Mestre em administração e aprovada em sua forma final.

Porto Velho, 31 de julho de 2015



---

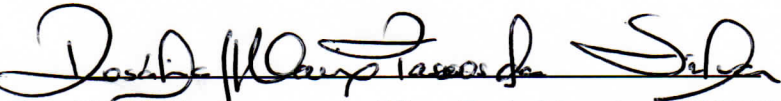
Prof. Carlos André da Silva Müller, Dr.  
Coordenador do PPGMAD/UNIR

**COMISSÃO EXAMINADORA**



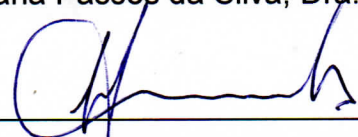
---

Prof. José Moreira da Silva Neto Dr.  
Orientador



---

Rosália Maria Passos da Silva, Dra. (Membro PPGMAD)



---

Joliza Chagas Fernandes, Dra. (Membro Externo)

## **DEDICATÓRIA**

Aos meus pais Gilberto e Rosa Marlene,  
por terem me apresentado Deus, me  
ensinado a crer nele, a seguir seus  
mandamentos e a viver os valores de  
dignidade humana.

As minhas irmãs, Rosana e Regiani e  
meu sobrinho Gilberto Raphael, pelos  
quais me dedico para melhorar a cada  
dia. Tudo o que faço é por vocês.

Aos meus amigos de turma. Faria tudo  
novamente com vocês. Especialmente ao  
Ítalo Cassemiro de Paula, por ter me  
adotado, me guiado e auxiliado nos  
momentos mais difíceis. Todo amor do  
mundo, ainda é pouco para reconhecer a  
atenção que dedicou a mim nesse  
processo.

## **AGRADECIMENTOS**

À Deus por me iluminar com os dons do espírito santo, que clamo em minhas orações.

Ao Sr. Clovis Barbosa Caldeira, por ter contribuído para a formação da mulher que hoje sou.

À consultora Marília Teresinha Covatti Terra e ao médico Gilberto Domingues, por terem contribuído para a profissional que hoje sou.

Aos coach's Rhandy Di Stéfano e Fátima Abate e a amiga Maria Augusta, por terem me ajudado a me tornar a pessoa que sou hoje.

A meu orientador José Moreira da Silva Neto, agradeço a sua sensibilidade para identificar e indicar o tema da pesquisa. Sua visão clara mostrou-me o caminho pelo qual guiará não apenas a pesquisa, mas a minha filosofia de vida, agora clarificada e com embasamento teórico. Obrigada pela indicação de cada livro, nestes encontrei a resposta que precisava em todos os momentos.

Aos líderes das empresas que me oportunizaram a realização da pesquisa empírica, em especial ao Sr. Flávio, por me conceder além das 2 horas de entrevista, uma conversa rica sobre dignidade humana.

Um dia, alguém arriscou:  
- “Você possui tudo. Por que ainda não encontrou alguém então?”

Ela carinhosamente sorriu:  
“Porque já possuo tudo.”

*(Matheus Jacob)*

Como posso definir o mestrado?

Um grande aprendizado para cumprir com a minha missão na terra: “Tornar as pessoas melhores e ajudar as pessoas a encontrar a verdadeira felicidade”.

## RESUMO

Objetiva-se com esta pesquisa, evidenciar a presença de Liderança Servidora nas ações empreendidas pelos atuais líderes das empresas de Serviços Alimentícios de Médio Porte no município de Porto Velho, por meio da identificação dos atributos que caracterizam a liderança servidora, da identificação e discussão das atitudes e práticas dos líderes entrevistados, bem como, da análise sobre as contribuições destas atitudes e práticas para a gestão das respectivas organizações. Operacionalmente, a pesquisa se deu em três etapas: compreensão e síntese do conhecimento teórico; busca pela evidencia dos atributos relacionados à liderança servidora, nos líderes investigados e, análise das contribuições destas atitudes e práticas para a gestão das respectivas organizações. O método utilizado foi o indutivo, tendo como técnica para coleta de dados a realização de entrevistas semiestruturadas e os resultados obtidos por meio de análise de conteúdo. Como procedimento adotou-se a pesquisa de campo, na qual a amostra foi composta por treze líderes de três empresas de serviço alimentício sediadas na cidade de Porto Velho, Rondônia, atingindo trinta por cento do universo delimitado. Para efeitos de delimitação do universo adotou-se como “Médio Porte” a classificação dada pelo SEBRAE, estabelecendo como corte para seleção, empresas que possuem de 50 trabalhadores a 99 trabalhadores. Os achados da pesquisa proporcionaram concluir que, tanto a questão colocada em desafio, quanto o objetivo estabelecido para esta pesquisa foram respondidos. Foi observado que, na prática, existe certa consciência entre os líderes pesquisados, sobre a importância e benefícios proporcionados à gestão, quando da adoção dos atributos avaliados. Conclui-se como Moderada, a presença da liderança servidora, na empresa “A”, Moderada Alta na empresa “B” e Alta na empresa “C”, verificando-se na média geral a evidencia de 8,1 pontos numa escala de 0 a 10, a presença de liderança servidora nas ações empreendidas pelos atuais líderes das Empresas de Serviços Alimentícios de Médio Porte no Município de Porto Velho, concluindo-se tal presença como Moderada Alta, conforme critérios estabelecidos na pesquisa.

Palavras-chave: Gestão Contemporânea. Liderança Servidora. Liderança em Serviços Alimentícios.



## ABSTRACT

Objective with this research highlight the presence of Servant Leadership in the actions undertaken by the current leaders of Food Service companies Medium size the city of Porto Velho, by identifying the attributes that characterize the servant leadership, identifying and discussing attitudes and practices of leaders interviewed, as well as, the analysis of the contributions of these attitudes and practices for the management of their organizations. Operationally, the research took place in three steps: understanding and synthesis of theoretical knowledge; search for evidence of the attributes related to the servant leadership, the leaders investigated and analyze the contributions of these attitudes and practices for the management of their organizations. The method used was the inductive, with the data collection technique for carrying out semi-structured interviews and the results obtained through content analysis. As a procedure adopted to field research, in which the sample was composed of thirteen leaders of three companies of food service based in the city of Porto Velho, Rondônia, reaching thirty percent of the defined universe. For the universe boundary effects it is adopted as "Midmarket" the classification given by SEBRAE, with cutoffs for selection, companies with 50 employees to 99 employees. The survey findings provided conclude that, to the question raised in defiance, as the goal established for this research were answered. It was observed that, in practice, there is some awareness among surveyed leaders on the importance and benefits provided to management, upon adoption of the evaluated attributes. In conclusion Moderate, the presence of servant leadership, the company "A" Moderate High in the company "B" and Alta in the company "C", verifying the evidence in the general average of 8.1 points on a scale of 0 10, the presence of servant leadership in the actions taken by the current leaders of East Food Service Companies Size in the city of Porto Velho, concluding that presence Moderate High, according to criterion established in the search.

**Keywords:** Contemporary Management. Servant leadership. Leadership in Food Services.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 01 - Evolução da administração nos últimos 115 anos.....	17
Figura 02 - Fenômeno Liderança Servidora.....	29
Figura 03 - Atributos de Líder Servidor.....	34
Figura 04 - Classificação metodológica e organização dos dados.....	47

## LISTA DE QUADROS

Quadro 01 - Análise das competências necessárias para o cargo de gerencia que ocupa.....	32
Quadro 02 - Conceito dos atributos de liderança Servidora.....	34
Quadro 03 - Classificação das Empresas por Porte Segundo a Receita Federal....	42
Quadro 04 - Universo de Empresas delimitadas no Estado de Rondônia.....	42
Quadro 05 - Ferramenta para Organização dos Dados.....	45
Quadro 06 - Caracterização dos Entrevistados.....	48

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 - Presença de Habilidades e Atitudes nos líderes da Empresa "A".....	69
Gráfico 02 - Presença de Habilidades e Atitudes nos líderes da Empresa "B".....	74
Gráfico 03 - Presença de Habilidades e Atitudes nos líderes da Empresa "C" .....	78
Gráfico 04 - Grau dos Atributos de Liderança Servidora nas Empresas Pesquisadas.....	82

## SUMÁRIO

<b>1.</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>14</b>
1.1.	Contextualização.....	17
1.2.	Definição do Problema da Pesquisa .....	19
1.3.	Objetivos .....	19
1.3.1.	Objetivo Geral .....	19
1.3.2.	Objetivos Específicos .....	19
1.4.	Inserções Teóricas à Linha de Pesquisa.....	19
1.5.	Motivações da Pesquisa .....	20
1.6.	Estrutura da Pesquisa .....	21
<b>2.</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO EMPÍRICO.....</b>	<b>23</b>
2.1.	Desafios Contemporâneos.....	23
2.2.	Liderança .....	24
2.3.	Evolução da Teoria de Liderança .....	24
2.4.	A Nova Liderança .....	27
2.5.	Liderança Servidora.....	28
2.6.	Pesquisas Brasileiras no Campo da Liderança Servidora.....	30
2.7.	Atributos da Liderança Servidora.....	33
<b>3.</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>40</b>
3.1.	Método .....	40
3.2.	Classificação da Pesquisa.....	43
3.3.	Definição de Termos e Variáveis.....	44
3.4.	Instrumento de Coleta .....	44
3.5.	Coleta dos Dados .....	44

3.6. Procedimentos Para Organização, Análise e Interpretação dos Dados .....	45
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	48
4.1. Caracterização das Empresas .....	49
4.2. Líder Visionário.....	51
4.3. Líder Educador.....	54
4.4. Líder Maestro .....	59
4.5. Líder Modelo.....	62
4.6. Líder Comprometido.....	65
4.7. Síntese dos Pontos Evidenciados Pelos Líderes Entrevistados na Pesquisa de Campo.....	68
4.7.1. Atitudes e práticas: Empresa “A” .....	69
4.7.2. Atitudes e Práticas: Empresa “B” .....	74
4.7.3. Atitudes e Práticas: Empresa “C” .....	78
4.8. Atributos de Líder Servidor nos Líderes das Empresas de Alimentícios de Médio porte no município de Porto Velho .....	81
4.9. Discussão a partir dos resultados evidenciados.....	89
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	92
REFERÊNCIAS.....	94

## 1. INTRODUÇÃO

O nível de exigência da atual sociedade por melhores condições de trabalho e vida, tem levado as organizações a perceberem à necessidade de alinhamento de suas estratégias e condutas com o meio ambiente, o ambiente social e o mundo dos negócios (CAVALCANTI *et al.*, 2009). Cresceu na última década e vem se tornando mais comum, o número de pessoas com consciência sobre a importância do campo profissional em suas vidas, onde tais pessoas, assumem o desejo de contribuir para um bem maior (CAVALCANTI *et al.*, 2009), pois, apenas satisfazer-se com o trabalho, já não representa desafios, capazes de inspirar e envolver o suficiente para “fazer a diferença”. Essa atitude de responsabilização pessoal pela influência gerada na sociedade e os rumos da própria vida, é fruto da evolução de consciência, há tempos sem evidência em razão do GAP gerado pelo rápido avanço tecnológico e incapacidade humana de absorver o excesso de informação gerada em tão curto tempo, em decorrência da revolução digital (CARBONE *et al.*, 2009; SROUR, 2013), qual tornava o ser humano apenas figurante em seu ambiente. A preocupação com a saúde física, mental e espiritual é muito considerada na hora de decisões que impactam na vida. A valorização de tais fatores pelos trabalhadores, requerem comportamentos e habilidades cada vez mais humanas, justas e éticas por parte dos que desempenham papéis de liderar pessoas (DIERENDONCK, 2011).

Discutir e avaliar o preparo dos atuais líderes em todo o cenário empresarial, em especial no estado de Rondônia, é assunto recorrente justificado pela constante mudança e desafios impostos a toda a sociedade, pois, as ações dos líderes exercem impacto sobre várias dimensões, principalmente sobre o sucesso das organizações.

Já não é mais aceita a liderança tradicional nos moldes da abordagem mecânica. Para ter condições de atender as demandas contemporâneas é necessário que os gestores mudem o comportamento (CAVALCANTI *et al.*, 2009). Isso impõe não apenas importar-se com o atingimento das metas, mas principalmente com o desenvolvimento das pessoas da organização, pois só através delas, os objetivos organizacionais serão alcançados (SROUR, 2013). Contudo, não se espera uma mudança forçada ou repentina de comportamentos, esta, é parte de um processo no qual o campo científico, através do desenvolvimento de pesquisas empíricas para constatar a prática empreendida, evidencia informações capazes de

indicar o caminho e os recursos necessários ao alinhamento dos líderes e organizações a partir de estratégias de desenvolvimento.

Diante das reflexões sobre a responsabilidade do papel da liderança, Crema 2001 afirma que:

Estamos aqui para liderar. Se não estamos sendo líderes, é porque nos perdemos (...) a estratégia lúcida do nosso momento histórico consiste no investimento maciço do potencial da alma, da inteligência e da consciência humana, encontrando-se em jogo a existência das novas gerações. (CREMA, 2001, p.12 *apud* CAVALCANTI *et al.*, 2009)

Greenleaf (*apud* FRICK, 2004, p. 11), autor que fundamentou os estudos sobre Liderança Servidora, ensina que “no mundo há pessoas que são portadoras de espíritos”. Os servos são exemplos desses portadores, capazes de alimentar o espírito humano, pois, através da provisão de recursos e orientação, canalizam energias para influenciar eficazmente e inspirar as pessoas. E não o fazem apenas através de discurso, ele dá o exemplo, demonstra suas virtudes em ações a fim de que as pessoas mudem suas vidas. Greenleaf relata ainda que, este portador de espírito, só tem poder quando consegue ensinar as pessoas (FRICK, 2004). Esse ensinar, referido pelo autor, diz respeito a ajudar as pessoas a crescerem, dando oportunidades para o desenvolvimento, confiando no potencial e servindo-os através do provimento dos recursos necessários.

Tais comportamentos são inerentes aos líderes que são servidores, ou seja, que tem o foco em servir as pessoas, não pela casualidade de possuírem o poder atribuído à liderança, mas pela vontade de apoiar as pessoas a se tornarem seres “humanos” melhores.

Srouf (2013) retrata as transformações pelas quais passaram o “trabalho” do período da revolução industrial até o atual momento, revolução digital. Naquele, o trabalho manual era desqualificado ou semidesqualificado, tinha limites em decorrência à resistência física ou saber profissional e as tarefas eram parcelares. Mesmo o trabalho intelectual, consistia na execução de rotinas padronizadas e os operadores eram indispensáveis para lançar dados e organizar informações, realizando atividades mecânicas e repetitivas. Hoje, o mesmo trabalho manual, apesar de alguns conservarem a natureza repetitiva e insalubre, pode ter as limitações ultrapassadas pela inserção de robôs nos processos automatizados, mas, enquanto realizados por pessoas, é totalmente influenciado pelo desejo de fazer do



empregado. Desse modo, os limites do saber, são rompidos devido à expansão dos meios de aprendizagem/comunicação que facilitam, agilizam e tornam mais acessíveis à aquisição do conhecimento. As tarefas, nesse contexto contemporâneo evoluído da revolução digital, exigem a compreensão de todo o processo e não só de partes; estas, são desenvolvidas em equipe e muitas delas, autogeridas pelos mesmos. Já no trabalho intelectual, o processamento de dados, já não carece mais das funções operacionais dos profissionais, eles passaram a ser automatizados e com padronização de informações universais.

Essas mudanças implicam em redução das tarefas de caráter redundante, facultando tempo para outras atividades criativas e de planejamento no trabalho ou até mesmo investimento em desenvolvimento de competências e qualidade de vida; significa que o saber técnico passou a ser compartilhado e que os trabalhadores, agora organizados em equipes multifuncionais, que apresentam uma rica diversidade de cultura e comportamentos, passam a se responsabilizar pelos seus processos (SROUR, 2013).

Em uma avaliação simples e reflexiva, é possível entender que o “trabalho” está sendo cada dia mais valorizado, assumindo um caráter estratégico, e não apenas uma simples operação, pois o sucesso da empresa está diretamente ligado ao “querer fazer” de todos, para o desempenho final da empresa.

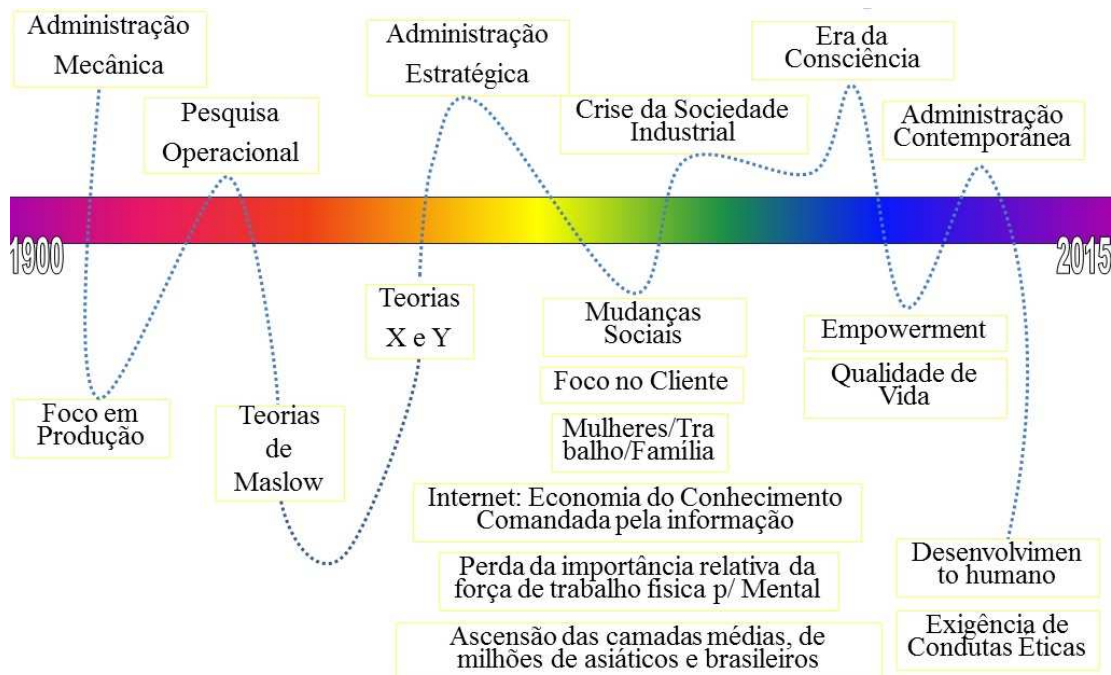
Nesta terceira aceleração da história, revolução tecnológica/digital, o fator técnico já não se apresenta como motor (SROUR, 2013). A capacidade intelectual com seu fator criativo é o que tem poder de mover as organizações, sustentando o crescimento e a competitividade.

Mas, para acessar e transformar em ações, todo esse potencial intelectual, o ser humano é guiado pela vontade, e essa vontade, muitas vezes é influenciada pelo gestor.

Nesse contexto, justifica-se a avaliação das atuais práticas de liderança, pois elas devem estar alinhadas com as mudanças no campo do trabalho e com as novas perspectivas dos trabalhadores, assim, o comportamento do líder de concepção industrial passa requerer mudanças a fim de acompanhar a evolução imposta pelo avanço tecnológico e principalmente pelo desenvolvimento humano.

A figura 1 apresenta a evolução e transformação pela qual a administração passou nos últimos 115 anos, conforme abordado neste item do trabalho.

Figura 01 - Evolução da administração nos últimos 115 anos:



Fonte: Elaborado pela autora com base em Teixeira, 2011

A razão pela qual os trabalhadores vão se convencer a comprar verdadeiramente os objetivos organizacionais, comprometendo-se com a mesma e conferindo o desempenho esperado, está intimamente ligado aos comportamentos da liderança. Estudos nesta área, vem indicando uma mudança do foco no cumprimento de metas para uma maior ênfase na perspectiva relacional, onde a interação entre o líder e seguidor são elementos-chave (AVOLIO, WALUMBWA, & WEBER, 2009 *apud* DIERENDONCK, 2011).

### 1.1. Contextualização

Conforme dados da FIESP, o estado de Rondônia teve acima de 250% de crescimento nos últimos sete anos. Tal crescimento é associado à instalação das Usinas Hidrelétricas de Jirau e Santo Antônio que entre outros fatores, impulsionaram a abertura de novas empresas e filiais de grandes empresas nacionais e multinacionais. O potencial de crescimento vislumbrado para o Estado é muito maior quando se considera a construção da estrada de ferro FERRONORTE que ligará ao estado de Rondônia ao estado do Mato Grosso. Há uma perspectiva de atração de novos e intensos investimentos na área agrícola, agropecuária e

consequentemente instalação de grandes indústrias no Estado, em razão das vantagens proporcionadas pelo transporte de cargas, principalmente para fins de exportação.

De acordo com os dados da ABRASEL, o mercado de alimentação no Brasil cresce em média 14,7% ao ano. Esse cenário estimula a abertura de novos empreendimentos, assim como confere boas oportunidades de emprego.

Em 2013, 32,9% do consumo alimentício da população brasileira foi feito fora de casa, enquanto que em 1995, esse número era de 19%, conforme a Associação Brasileira das Indústrias de Alimentação (Abia). Estimativas do IBOPE projetaram consumo de 38% de alimentação fora de casa para o ano de 2014 (ABRASEL, 2014), indicando o potencial de desenvolvimento vislumbrado pelo setor.

No que se refere ao comportamento do consumidor e as razões para a escolha do local a se realizar refeições fora de casa, o relacionamento e a conveniência são os fatores mais apontados, sendo que o consumidor é mais propenso a gastar mais no jantar, considerado por ele horário de lazer (ABRASEL, 2014). Em se tratando de diferencial competitivo, Antônio Moreira Leite, presidente da Trigo Franquias, responsável pela rede Spoletto, atribui o sucesso da marca à maneira "transparente, respeitosa e bem-humorada" de atender os clientes (ABRASEL, 2014).

Nesse contexto, onde os trabalhadores portam o "poder" sobre a qualidade do serviço que será entregue aos clientes com base na sua disposição para "o desejo e predisposição de servir", torna importante investigar os comportamentos dos líderes no sentido de ser capaz para explorar o potencial do liderado a apresentar esse desejo de servir o cliente da melhor maneira possível. Assim, o líder, deve servi-lo antes, fornecendo as condições que ele necessita para seu desenvolvimento e bom desempenho.

Dessa forma, este estudo teve como propósito, avaliar o quanto os gestores inseridos no mercado estadual de Rondônia, apresentam atributos que subsidiam os comportamentos necessários para prover mudanças e conduzir as organizações locais a atingirem seus objetivos neste cenário global, a partir dos conceitos apresentados pela liderança servidora.

## **1.2. Definição do Problema da Pesquisa**

Este trabalho apresenta a seguinte questão de pesquisa: Qual o grau da presença da liderança servidora evidenciada nas ações empreendidas pelos atuais líderes das empresas de serviços alimentícios de médio porte no município de Porto Velho? Para analisar o que é proposto pelo estudo, foi delimitado o porte entre pequenas, médias e grandes empresas do ramo alimentício atuantes no estado.

## **1.3. Objetivos**

### **1.3.1. Objetivo Geral**

Evidenciar a presença da Liderança Servidora nas ações empreendidas pelos atuais líderes das empresas de Serviços Alimentícios de médio porte no município de Porto Velho.

### **1.3.2. Objetivos Específicos**

- Identificar os atributos que caracterizam a liderança servidora;
- Identificar e discutir atitudes e práticas dos líderes entrevistados;
- Analisar as contribuições das atitudes e práticas identificadas através das entrevistas, para a gestão das respectivas organizações.

## **1.4. Inserções Teóricas à Linha de Pesquisa**

O presente estudo está inserido na linha Estratégias e Competências Organizacionais e consiste em identificar evidências do perfil de líder servidor a partir de uma abordagem contemporânea de liderança. A identificação das atuais práticas de liderança, bem como dos valores que guiam tais ações, visa levantar informações capazes de contribuir para a melhoria da gestão em serviços alimentícios, quando alinhados ao atendimento das exigências advindas do desenvolvimento de consciência e intelectual do ser humano.

Os resultados da pesquisa fornecerão informações para futura formulação de estratégias a fim de fortalecer as competências de liderança para um melhor desempenho das organizações da Região Amazônica.

### **1.5. Motivações da Pesquisa**

Nos últimos anos o estado de Rondônia vem apresentando um crescimento que pode ser atribuído à construção das usinas hidrelétricas de Santo Antônio e usina de Jirau no Rio Madeira. Esses grandes empreendimentos trouxeram uma revolução econômica e social para o estado, o que aumentou de forma considerável a competitividade, como também, passou a integrar à este ambiente, profissionais de outros estados e nações, conferindo assim um meio ainda mais diversificado de culturas e comportamentos, fato este que torna relevante a reestruturação das empresas locais ao novo contexto econômico e social requerido pelo mercado e pelas pessoas.

É indiscutível, a influência das ações e atitudes dos líderes para o engajamento e evolução das organizações em todas as esferas: pública, privada e de terceiro setor. Muito se discute e muito se “reclama” sobre a qualidade e preparo dos gestores na condução das pessoas, bem como das políticas públicas a qual se está sujeito no Brasil. A teoria e os pilares que conceitua a liderança servidora, apontam para sua capacidade de gerar comprometimento organizacional, melhoria de desempenho no trabalho e outros benefícios no campo relacional empresa-empregado.

Sabendo que as ações são norteadas por preceitos e valores que compõe os atributos de uma pessoa, torna-se atrativo e relevante a identificação de tais valores e atitudes presentes nos gestores locais, com fins de contribuir para uma melhor compreensão das questões atuais de Liderança na cultura de Rondônia em empresas de serviços alimentícios, alcançando assim, o ponto conceitual da pesquisa.

Do ponto de vista prático, tem-se a possibilidade de examinar o campo delimitado, identificar as práticas e produzir posteriormente, estratégias para minimizar o GAP entre o modelo praticado e as reais necessidades atuais e futuras a fim de atender os desafios contemporâneos. Hunter (2004) aponta a paciência, bondade, humildade, abnegação, respeito, perdão, honestidade, compromisso,

como sendo as qualidades construtoras do caráter; defendendo que, “são estes, os hábitos que precisamos desenvolver e amadurecer se quisermos nos tornar líderes de sucesso, que vencem no teste do tempo” (HUNTER, 2004, p. 129).

Como resultado pessoal, este estudo é conduzido pelo desejo de conhecer o objeto de pesquisa, para contribuir com o desenvolvimento humano dos gestores e das equipes, sustentado pela confiança/crença da pesquisadora de que, são comportamentos baseados em valores éticos, comprometimento, vontade de desenvolver e reconhecer as pessoas e equipes, os requisitos do caminho mais sedimentado para o líder obter o engajamento e apoio capaz de levar ao alcance dos resultados organizacionais desejados, contribuir para a construção de organizações sustentáveis e éticas e ainda, propiciar um ambiente que favorece o crescimento das pessoas.

O estudo da gestão das organizações através de estratégias considerando as características e comportamentos inerentes ao líder servidor, ainda é muito incipiente no Brasil e, em Rondônia, a prática torna-se inexistente conforme pesquisa realizada, apresentando assim grande relevância tanto para a literatura como para o campo prático.

## **1.6. Estrutura da Pesquisa**

Esta pesquisa está estruturada da seguinte forma: o capítulo 1 traz aspectos sobre o delineamento, objetivos e justificativa da pesquisa. No capítulo 2, procura-se apresentar as vertentes teórico-conceituais relacionados aos estudos sobre Liderança e sua evolução de conceitos, bem como sobre Desenvolvimento Humano, e de como esses temas refletem nas organizações traduzindo-se nos desafios contemporâneos para a gestão; procura-se discutir os aspectos históricos do desenvolvimento da liderança, adotando como foco os estudos na área da liderança servidora e seus resultados no mundo e no Brasil.

No capítulo 3 são apresentados os métodos utilizados na pesquisa e no capítulo 4, os resultados do levantamento realizado com os líderes de empresas de médio porte no município de Porto Velho - Rondônia. As considerações finais deste estudo, apresentadas no capítulo 5, apontam direções no sentido de desvendar possibilidades e potencialidades de melhoria nos ambientes organizacionais por meio da interação líder-liderado pautada na valorização e desenvolvimento humano.

Este capítulo abordou a contextualização do problema, a pergunta de pesquisa, os objetivos geral e específicos e justificativa. O próximo capítulo tratará das bases teóricas do estudo.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO EMPÍRICO

### 2.1. Desafios Contemporâneos

A eficiência de uma organização é a condição para sua sobrevivência. Os administradores mais eficazes buscam continuamente o alcance desta eficiência por meio do melhor emprego dos recursos físicos e financeiros e coordenação das ações dos empregados, a fim de melhorar o desempenho de suas empresas (GARETH; GEORGE, 2012).

O desempenho de uma organização é medido através da sua capacidade de combinar a utilização dos recursos e ação das pessoas para satisfazer os clientes e atingir seus objetivos, e o faz, planejando, organizando, liderando e controlando os processos para assegurar o alcance do resultado desejado (GARETH; GEORGE, 2012).

Recursos materiais, tecnológicos, físicos e outros, podem ser providos através de recursos financeiros, fator este, cada vez mais escasso no mercado e que impõe esforços para captação através da venda dos produtos, se deparando com a alta competitividade, constantes mudanças tecnológicas e outros desafios às organizações. Mas, para conseguir um alto desempenho através do melhor uso destes recursos, a organização depende das ações das pessoas no sentido de realizar de forma mais eficiente suas atividades (GARETH; GEORGE, 2012).

A influência para que os empregados executem as atividades da melhor forma, dispondo de toda sua prontidão de conhecimento a favor da organização pode ser obtida quando o gestor usa de uma das atividades gerenciais que é a liderança.

O exercício da liderança requer o domínio e desenvolvimento de novas competências a cada dia, para atender a complexidade dos contextos organizacionais em constante mudança. Competência pode ser definida como “o desempenho expresso pela pessoa em um dado contexto, em termos de comportamentos e realizações decorrentes da mobilização de conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho (CARBONE *et al.*, 2009, p.43). Assim, pode-se concluir que, um líder competente para melhorar o desempenho organizacional, age embasado por valores dignos de conquistar o apoio dos seus liderados, para realizar os objetivos da organização (CARBONE *et al.*, 2009), como também está envolvido



com o seu crescimento e dos seus liderados, através do desenvolvimento pessoal e de competências (GOLEMAN; BOYATZIS; MCKEE 2002).

Pesquisas realizadas na área de liderança e motivação comprovam a influência do comportamento do líder para obtenção do envolvimento, motivação e conseqüentemente desempenho do liderado (MANZ &SIMS, 1987 *apud* LIDEN *et al.*, 2008 e BERGAMINI, 1994 *apud* SILVA, 2009).

## **2.2. Liderança**

A palavra liderança vem do verbo inglês *lead* que, entre os vários significados, destacam-se: guiar, conduzir, induzir e persuadir. Em português, cada vez mais, o significado de liderar está associado à ideia de atuação na condução de equipes. O líder é alguém reconhecido pela equipe como a pessoa capaz de conduzi-la, com sucesso, na direção de um objetivo desejado (CAVALCANTI *et al.*, 2009).

Não diferente de muitas áreas de estudo, a liderança é influenciada por diversos fatores e, a cada dia, impõe-se a exigência do domínio de novas e diferentes competências para um bom desempenho.

Este estudo aborda a evolução da Liderança através da Teoria dos Traços, Teoria Comportamental, Teoria Contingencial, em específico a Liderança Situacional, sendo que, seu aprofundamento versará sobre Liderança Servidora, linha de estudo da Liderança Contemporânea, que é referência base desta pesquisa.

## **2.3. Evolução da Teoria de Liderança**

Os estudos iniciais de liderança defendiam que a capacidade de exercê-la, estava relacionada à obtenção de alguns traços físicos, intelectuais e sociais, assim sendo, o ser humano nascia com a habilidade de liderar, ou seja, aspecto inato. Características tidas como condicionantes ao exercício da liderança eram: adaptabilidade, entusiasmo, autoconfiança, elevado coeficiente intelectual, cooperação, habilidades interpessoais e administrativas, impulso de realização, persistência e iniciativa (VERGARA *apud* CAVALCANTI *et al.*, 2009).

O avanço nos estudos provou que a concepção da ideia dos traços por si só, não eram suficientes para qualificar uma pessoa à capacidade de exercer influência

em outros e condição chave de sucesso, com isso, o estudo teve o foco desviado da pessoa para o comportamento da mesma, deixando de apresentar o cunho inato e assumindo a existência de fatores comportamentais como condição para o exercício da liderança (GARETH; GEORGE, 2012).

Na Teoria da Liderança Comportamental, buscou-se “identificar os tipos de comportamentos de maior impacto no aumento da eficácia do desempenho dos seus seguidores” (CAVALCANTI *et al.*, 2009, p.46), onde destacam-se pesquisas realizadas por Likert e Kurt Lewin.

No estudo sobre os comportamentos capazes de gerar eficácia na influência de pessoas, Kurt Lewin (CAVALCANTI *et al.*, 2009) apresentou uma descrição abordando três formas de liderar uma equipe, contendo três estilos básicos de Liderança: autocrático, democrático e *laissez-faire*.

No Estilo Autocrático, o líder impõe suas decisões ao grupo sem ouvi-los e adota uma postura de controle rígido sobre o processo produtivo, destacando-se como um elemento hierarquicamente superior nas relações interpessoais estabelecidas. Enquanto que no estilo democrático, o líder compartilha com os demais integrantes da equipe, as responsabilidades pelas escolhas e decisões a serem tomadas, respeitando e ouvindo os interesses e as considerações do grupo que coordena. Já no estilo *laissez-faire*, também denominado estilo liberal, o líder tem papel secundário nos processos decisórios e sua postura predominante é a de delegar ao grupo as responsabilidades e caminhos a serem tomados.

Ainda num processo de evolução dos estudos e formação de teorias, deu-se conta de que, mesmo possuindo os traços e os comportamentos que favorecem a capacidade de influenciar as pessoas, pode haver algumas situações em que a pessoa empossada da liderança não terá condições suficientes para conduzir a um bom desempenho. Aqui, os estudos de liderança, passaram a considerar o “fenômeno” da liderança, qual apresenta como pilares fundamentais, a existência dos fatores: situação, ação e resultado (CAVALCANTI *et al.*, 2009). Nesse sentido, a teoria da contingência defende que, não existe uma fórmula certa de liderança, cada situação vai exigir competências específicas e que o líder pode ou não possuir. A contingência do momento é que norteia a seleção da estratégia necessária à obtenção de um bom resultado (GARETH; GEORGE, 2012).

Gerir pessoas no ambiente de trabalho tem sido um grande desafio para as organizações. Muitas são as reclamações e preocupações. É comum ouvir a

expressão “mexer com gente é complicado”. Tomando o líder como exemplo, capaz de influenciar a conduta dos liderados, questiona-se: De que maneira a atuação do líder favorece o alcance do retorno esperado sobre liderados?

A preocupação em oferecer treinamentos aos empregados sempre que é vislumbrada a necessidade de mudança, é algo comum nas organizações. Mas e o líder? Seus comportamentos não são passíveis de modificações? É preciso despertar, aceitar e compreender, a influência do comportamento dos líderes sobre uma equipe e sua força em determinar o sucesso de uma empresa.

Discutir sobre o papel da liderança é fundamental na busca de práticas contemporâneas capazes de sustentar e prover crescimento às organizações. Dado o desenvolvimento de consciência da sociedade e as exigências por um ambiente de trabalho compatível com as necessidades de produção e engajamento dos trabalhadores inerentes à revolução tecnológica (SROUR, 2013), assim sendo, Kouzes e Posner (2011, p.3) alertam sobre os desafios da liderança:

A liderança é a arte de mobilizar os outros para que queiram lutar por aspirações compartilhadas; o que constitui um conceito no qual se destaca a palavra querer, pois o que leva as pessoas a fazerem alguma coisa não é uma tarefa relativamente simples. Para se sentir a real essência da liderança, pergunta-se: O que é necessário para que as pessoas queiram se engajar em uma organização de forma “voluntária”? O que precisa ser feito para que as pessoas apresentem um desempenho de alto nível? O que você pode fazer para que as pessoas permaneçam leais à organização? Existe uma diferença entre obter apoio e ordenar, com os verdadeiros líderes mantendo a credibilidade em consequência de suas ações – ao desafiar, inspirar, permitir, guiar e encorajar (KOUZES; POSNER, 2011, p. 3).

O exercício de avaliar o modo de liderar a equipe é o primeiro passo na busca da aquisição de competências para enfrentar os atuais desafios que se apresentam as organizações.

Comportamentos e atitudes capazes de gerar influência positiva no desempenho organizacional (DIERENDONCK, 2011), resultado tão almejado no contexto mundial, compõem a tônica que conduz esta pesquisa sobre a Liderança Servidora, termo criado originalmente por Robert K. Greenleaf em 1970 e alvo de pesquisas por diversos autores nos últimos 15 anos.

## 2.4. A Nova Liderança

Sobre liderança, Martins *et al.* (2012) afirma que:

Para que a liderança seja algo positivo e renda “bons frutos” é imprescindível que o líder seja alguém equilibrado psicologicamente, humilde, visionário e com ótimo poder de persuasão e convencimento. Como um pai que ensina o filho a andar de bicicleta, ele fornece o brinquedo (investe), ensina os caminhos (educa), estimula-o a ir sozinho (acredita) e por fim realiza-se com o resultado, o filho aprendeu a andar de bicicleta e está pronto para novos desafios (assumir-se como novo líder). [...] Mesmo havendo controvérsias e nenhum consenso acerca da questão Liderança, sabemos que seu advento não foi no campo organizacional e sim social, religioso e humanitário, pois, o seu foco é o caminho oposto de todos os investimentos já realizados pelas organizações para se obter lucro. (MARTINS, 2012, p. 191.)

Dentre as teorias com abordagem contemporâneas de Liderança, pode-se relatar a liderança transformacional, carismática, visionária, transacional e servidora. Todas elas consideram a necessidade de lidar com o intangível da organização, como a motivação, o comprometimento e a satisfação (CAVALCANTI *et al.*, 2009). Nesta abordagem, o líder busca acessar o potencial dos seus seguidores e fazê-lo refletir em ações concretas a favor da organização.

Para Gareth e George (2012) a liderança transformacional ocorre quando os gestores conseguem mudar e influenciar radicalmente seus subordinados e organização como um todo, inspirando e energizando-os para que resolvam problemas e aumentem o desempenho.

Teorias de comportamento humano afirmam que, as pessoas orientam suas ações com base na forma pela qual compreendem o mundo, portanto suas percepções e julgamentos sobre as ações de alguém podem ser influenciadas de acordo com estas percepções, assim, a liderança carismática “baseia-se nas habilidades que os seguidores atribuem ao líder quando observam determinados comportamentos, como autoconfiança, visão, habilidade de articulação, forte convicção, comportamento fora do habitual, agentes de mudança e sensibilidade ao ambiente” (CAVALCANTI *et al.*, 2009, p. 112).

Já a liderança visionária, retrata o líder como alguém que tem a capacidade de criar uma visão de futuro para a organização, onde paixão e integridade são itens fundamentais para que esta consiga ser concretizada (CAVALCANTI *et al.*, 2009).

A linha de estudo sobre a liderança transacional descreve o líder que usa seus poderes de recompensa e coercivo para estimular o alto desempenho de seus liderados (GARETH; GEORGE, 2012), apelando aos interesses, especialmente às necessidades primárias dos mesmos (CAVALCANTI *et al.*, 2009).

Todas estas abordagens de liderança descritas tem seu foco no alcance dos objetivos organizacionais, característica esta, que as diferencia da liderança servidora na qual o foco do líder está em servir seus seguidores.

## **2.5. Liderança Servidora**

Convidado por McGregor para ensinar no MIT (*Massachusetts Institute of Technology*), nos anos 70, Robert Greenleaf foi o propulsor dos estudos sobre Liderança Servidora, instituindo como definição de líder servidor aquele que coloca as pessoas em primeiro lugar, ou seja, seu foco é o de servir os seus seguidores.

Conforme abordado anteriormente, enquanto outros estudos da Liderança Contemporânea enfatizam a preocupação do líder em engajar seus seguidores e conscientizá-los à alcançar os objetivos organizacionais (Liderança Transformacional) ou dá ênfase às atividades cumpridas e aos processos executados, fornecendo recompensas também com foco no cumprimento de metas e objetivos (Liderança Transacional) (GARETH; GEORGE, 2012), o Líder Servidor busca aprofundar a relação com as pessoas, identificando suas necessidades e se colocando como servidor delas. O sucesso do objetivo da organização é alcançado naturalmente nesse relacionamento construído baseado na confiança (GREENLEAF *apud* FRICK, 2004).

Greenleaf (1970) defende que um servo não é um prestador de serviços, um mártir ou um escravo, mas aquele que, conscientemente alimenta o crescimento de outras pessoas, e o faz, não para grandiosidade pessoal, mas por possuir valores orientados nesse sentido.

Greenleaf (1970, p. 5) apresenta a definição de um autêntico líder:

(...) aquele que escolhe servir, e servir em primeiro lugar, e, em seguida, escolhe liderar. Este tipo de líder - servo - emprega reflexão, escuta, persuasão, previsão, e sentido incansável para agir eticamente e "sair à frente para mostrar o caminho" (Tradução da pesquisadora).

Com base nos conceitos e definições de liderança Servidora, cunhadas por Greenleaf (1970 e 1977), diversos autores buscaram caracterizar este estilo de liderança. Utilizando-se da mesma referência, a abordagem dos autores e pesquisadores do tema, não apresenta discrepância relevante, estando: a visão, a honestidade, a integridade, a confiança, o servir de modelo, o pioneirismo, a estima pelos outros e o empoderamento entre os atributos inerentes ao líder servidor e, a comunicação, a credibilidade, a competência, a visibilidade, a influência, a persuasão, o escutar (ouvir), o encorajamento, o ensinamento e a delegação, como sendo suas características principais (RUSSELL, STONE, 2002 *apud* SILVA).

A seguir é apresentado a caracterização do fenômeno Liderança Servidora.

Figura 02 - Fenômeno Liderança Servidora:



Fonte: Elaborado pela autora.

Há muita discussão com relação a sobreposição de características entre as teorias de liderança relacionadas na abordagem contemporânea. Para Liden *et al.* (2008) a Liderança servidora difere das outras abordagens ao passo que centra seu conceito na integridade pessoal e no interesse do líder em formar fortes relações a longo prazo com os seguidores.

A cada construto a fim de caracterizar os atributos do líder servidor, bem como nas pesquisas para elaboração de instrumento de medição destes atributos, apresenta-se como desafio a formulação de um modelo que consiga transcrever a teoria traduzindo globalmente o conceito, diferenciando-o das demais teorias de liderança contemporânea ao evidenciar tanto a parte de líder como a parte servidora.

Na busca de investigar a aplicação prática e os benefícios obtidos por meio deste estilo de liderança, diversos instrumentos já foram desenvolvidos para medir o comportamento do líder servidor. Existem pelo menos sete medidas multidimensionais e duas medidas unidimensionais sobre liderança servidora com métodos quantitativos, desenvolvidas nos últimos 15 anos (DIERENDONCK, 2011) na comunidade científica com abrangência internacional. Na elaboração da metodologia de tais instrumentos, cada pesquisador reúne características baseadas no conceito de Liderança Servidora, agrupando-as a fim de apresentar um conjunto de atributos, que representa e permite avaliar o estilo servidor em sua totalidade.

Dierendonck (2011) realizou um estudo bibliográfico sobre as pesquisas empíricas de abordagem quantitativa, realizadas por diversos autores para elaboração de instrumentos de pesquisa com a finalidade de mensurar a Liderança Servidora. A pesquisa apresentou as características metodológicas dos estudos que obtiveram procedimentos exploratórios no campo da Liderança Servidora, evidenciando os resultados de Laub (1999), Wong e Davey (2007), Barbuto e Wheeler (2006) e Dennis e Bocarnea (2005). As pesquisas que apresentaram análises exploratórias seguidas de análises confirmatórias nas amostras, foram realizadas por Liden *et al.* (2008), Sendjaya, Sarros e Santora (2008) e Van Dierendonck e Nuijten (2011).

## **2.6. Pesquisas Brasileiras no Campo da Liderança Servidora**

Apesar do tema ainda não apresentar muitas pesquisas empíricas no Brasil, cabe ressaltar os resultados encontrados por Silva (2009 e 2011) e Luz (2011) utilizando abordagem quantitativa, Mendes (2013) com abordagem qualitativa e estudos de caso e bibliográficos realizados por Barros (2005 e 2006) e Martins *et al.* (2012) respectivamente.

Silva (2009) investigou o que caracteriza o “Chefe Ideal” para os Bancários da região metropolitana do Recife, com base nas teorias contemporâneas de liderança e mentoria. Os resultados de sua pesquisa evidenciaram a característica “competência”, como o fator principal, “ser líder” em segunda ordem de importância, seguida por “ser correto” imagem relacionada ao perfil de um líder íntegro, com valores pessoais fortemente arraigados e que são percebidos pelos liderados. Outras características apontadas pelos bancários foram: motivação, comprometimento, conhecimento, foco em resultados, objetividade, profissionalismo, criatividade, flexibilidade, humildade, visão e ética.

Silva (2009 e 2011) concluiu que para a população pesquisada, as dimensões da liderança transacional e da liderança servidora são as mais significativas entre as teorias contemporâneas de liderança. Em relação à liderança servidora, “humildade” foi o atributo (dimensão) de maior relevância, destacando-se o componente “igualitário”.

Luz (2011) investigou a Liderança Servidora em missionários expatriados com base na escala proposta por Patterson (2003). Sua pesquisa revelou que o construto independente (composto de comportamentos que formam um atributo) que apresentou o maior impacto estatisticamente significativo dentro dos atributos que compõe o construto de liderança servidora, seguindo os autores referência de sua pesquisa, foi a Visão, indicando que quanto maior a visão do missionário, maior sua habilidade de adaptação em outra nação. Com base na variável (item integrante do composto que formam um atributo) “meu companheiro brasileiro de ministério transmite aos colaboradores a importância da visão compartilhada para entender como a visão dos colaboradores se encaixa na organização (igreja, agência missionária)”, item integrante do instrumento modelo usado, revelou que os moçambicanos (respondentes da pesquisa) acreditam na visão dos missionários brasileiros e das organizações missionárias e acham importante compartilhar essas visões. O estudo também identificou na amostra investigada que, a correlação entre Delegação e Humildade e Amor e Visão é positiva, ou seja, elas variam no mesmo sentido (quanto maior a delegação e a humildade, maior a visão e o amor), concluindo que no relacionamento com os nativos (moçambicanos respondentes da pesquisa), os expatriados (missionários brasileiros) necessitam demonstrar gentileza, compaixão, capacidade de perdão e cuidado (LUZ, 2011).



A pesquisa realizada por Mendes (2013) para identificar o processo de formação das competências gerenciais em redes hoteleiras no Rio de Janeiro evidenciou as competências apresentadas na figura 1 como sendo as necessárias para o cargo de gerente.

Quadro 01 - Análise das competências necessárias para o cargo de gerencia que ocupa:

<b>Hotel Alfa</b>	<b>Hotel Beta</b>
Senso de Organização	Senso de Organização
Liderança	Liderança
Formação na Área	Formação na Área
Comunicação	Comunicação
Conhecimento do	Conhecimento do
Negócio	Negócio
Agregação de Pessoas	Trabalho em Equipe
Domínio de Idiomas	Delegação
Multidisciplinaridade	Paciência
Visão Estratégica	Compreensão
Desenvolvimento de	
Equipes	

Fonte: Mendes (2013, p. 76).

O pesquisador ressalta entre as competências mais citadas pelos entrevistados: a liderança, multidisciplinaridade, trabalho em equipe e delegação. Conforme conclusão do mesmo, as competências comportamentais receberam maior destaque do que as de cunho técnico. Esse fato comprova que está havendo uma mudança no perfil dos atuais líderes no Brasil, indicando uma orientação para o desenvolvimento de competências humanas a fim de lidar melhor com as pessoas. No quesito “treinamento” para qualificação da mão de obra e desenvolvimento de competências, um dos entrevistados chamou atenção para a necessidade de desenvolver a “cultura de servir” que segundo sua percepção, ainda é encarada como motivo de vergonha para muitos trabalhadores. Essa cultura de vontade e disposição em atender verdadeiramente o cliente, faz parte da profissão e é requisito primordial para o sucesso na área de serviços.

Em sua pesquisa intitulada *considerações e perspectivas sobre a liderança servidora ou liderança para o serviço (servant leadership) no Brasil*, Barros (2005) abordou a iniciativa da UNISA (Universidade de Santo Amaro), com a abertura de um programa de mestrado profissional em liderança, com objetivos de disseminar a Liderança Servidora entre acadêmicos, estudantes, pesquisadores, administradores, gerentes e líderes empresariais. Em sua conclusão, Barros ressalta que esse assunto já possui considerável disseminação no Brasil, haja vista, a UNISA ter atingido oito turmas até janeiro de 2005. O autor também desenvolveu estudo bibliográfico com o objetivo de descrever os conceitos da liderança servidora, destacando que o líder servo é uma pessoa comum, “com um forte desejo de servir aos seus semelhantes para que todos cresçam juntos e, com isso, conseguir um mundo melhor” ressaltando que “a Liderança Servidora prima pelo sacrifício, pela humildade, pelo reconhecimento de que o líder só é importante na medida em que contribui para o crescimento dos liderados” (BARROS, 2006, p.20).

Martins *et al.* (2012) afirma em seu estudo bibliográfico que o desenvolvimento crítico alcançado pelos trabalhadores em virtude do acesso a informação e do conhecimento, requer um novo perfil de líder:

(...) motivo pelo qual a liderança servidora esteja sendo vislumbrada como uma tendência, pois, segue as necessidades desse novo colaborador que cada vez mais alinhado e integrado a missão, visão e valores de uma organização interfere direta ou indiretamente no processo decisório. Esse novo profissional não é permissível a posturas e atitudes antiéticas. (MARTINS *et al.*, 2012, p. 192)

Todas as pesquisas brasileiras consultadas apresentam como referência principal as obras de Robert Greenleaf (1970, 1977, 1998 e 2002).

## **2.7. Atributos da Liderança Servidora**

Com base nos estudos anteriormente mencionados e após extensa análise sobre os atributos e suas respectivas dimensões, definiu-se considerar, considerar para fins desta pesquisa, os seguintes atributos de líder servidor:

Figura 03 - Atributos de Líder Servidor:



Fonte: Elaborado pela autora.

Durante a coleta de dados, buscou-se evidenciar comportamentos e indicativo de atitudes que denotam as características integrantes nos atributos definidos. A seguir é apresentado o quadro com os conceitos que embasaram a elaboração dos atributos e questionamentos para coleta de dados.

Quadro 02 - Conceito dos atributos de liderança Servidora:

ATRIBUTO	CONCEITOS COM BASE NA TEORIA DA LIDERANÇA SERVIDORA	CONCEITO COM BASE NA REFLEXÃO DA PESQUIADORA	CARACTERÍSTICAS INVESTIGADAS
VISIONÁRIO	Pessoa visionária, a inspiração para planejar com detalhes e antecedência os passos futuros, com clareza e consistência, capazes de envolver e convencer os seguidores para o engajamento na missão. O autor defende que o papel central do líder servo é estabelecer uma visão estratégica para a organização (GREENLEAF, 1977 APUD FRICK, 2004; KOUZES; POSNER, 2008).	O interesse em servir a comunidade, propiciando um ambiente que favorece o crescimento das pessoas em primeiro lugar e, contribuir para a construção de organizações sustentáveis e éticas, orientam a visão do líder no sentido de traçar a direção a ser tomada. Este líder aponta o caminho e inspira uma visão que é compartilhada e aceita por todos, devido a conexão existente entre os valores das pessoas e o propósito	Visão inspiradora Visão definida Clareza de pensamento

	<p>Para Maxwell, “visão é tudo para um líder. É completamente indispensável. Por que? Porque a visão conduz o líder. Ela pinta o alvo. Mostra-me um líder sem visão, e eu mostrarei alguém que não vai a lugar algum. Na melhor das hipóteses, ele está viajando em círculo” (MAXWELL, 1999, p. 150).</p> <p>Conforme Kouzes e Posner (2008), uma das 5 práticas da liderança é desafiar o processo. Isso requer coragem para agir com pioneirismo em busca de realizar a visão idealizada por ele.</p>	<p>da organização; ele desafia os padrões estabelecidos por culturas arcaicas a fim de conduzir as organizações à grandeza, promovendo mudanças criativas e inovadoras nas entregas finais aos clientes e comunidade, por meio da adoção de comportamentos consistentes pela sua equipe.</p>	
<p><b>EDUCADOR</b></p>	<p>Para Greenleaf (APUD FRICK, 2004), líderes servos apreciam, valorizam, encorajam e cuidam dos seus seguidores, criando condições para que as pessoas realizem um bom trabalho; por isso, trabalham para fazer as pessoas se sentirem fortes, capazes e comprometidas (Kouzes e Posner, 2003). Cumprem com o dever de fazer com que as pessoas se responsabilizem por suas tarefas, mostrando suas deficiências, sem ferir-lhes a dignidade (Hunter, 2004). Apresenta maturidade, habilidade e conhecimento para ajudar as pessoas a realizarem seu trabalho da melhor forma possível, orientando e apoiando o desenvolvimento de competências, bem como os ajuda a se sentirem bem no serviço, por se encontrarem na atividade que realizam.</p>	<p>O verdadeiro líder busca desenvolver as potencialidades dos seguidores, tirando-os da condição de dependentes, fornecendo-lhes atenção, orientação, apoio e encorajamento dentro das necessidades individuais de cada um, para que alcancem a condição para agirem ativamente na equipe, mostrando-se aptos à enfrentar os desafios e incertezas, riscos e oportunidades. Estes líderes sabem que somente através da autonomia de pensamento e ações é que, sua equipe estará apta a atender de prontidão às diversas e novas demandas. Uma vez inspirados, alinhados com os valores da organização e habilitados tecnicamente, servirão aos clientes da melhor maneira possível.</p> <p>Assim, a partir da</p>	<p>Foco/atenção com as pessoas</p> <p>Desenvolve as pessoas (consciência e habilidades)</p> <p>Sabe ouvir/escuta ativa</p>

	Comemora as conquistas junto com os seguidores e reconhece os esforços e o desempenho (FRICK, 2004, pg. 18)	disposição para ouvir os seguidores, o líder estabelece uma conexão que favorece a criação de empatia na relação, bem como, a obtenção de informações referente às necessidades a serem atendidas e competências a serem desenvolvidas para o crescimento pessoal e profissional do seguidor.	
MAESTRO	<p>Para aderir a uma causa, as pessoas precisam acreditar que o líder tem competência para guiá-las a tal destino. Elas precisam ver o líder como dono de uma considerável experiência e capacidade de julgamento. Se elas têm dúvida quanto a essas capacidades, provavelmente não aceitarão tomar parte do empreendimento. A competência na liderança refere-se à capacidade presente e passada do líder, em realizar as coisas. Esse tipo de competência inspira a confiança de que o líder será capaz de conduzir toda a organização, seja ela grande ou pequena, na direção em que ela precisa ir. (KOUZES; POSNER, 2008, p. 33).</p> <p>Um novo princípio está emergindo, qual sustenta a única autoridade digna de fidelidade, e que é livre e conscientemente concedida pelos liderados ao líder em resposta e na proporção da evidência dos comportamentos servidores de um líder (GREENLEAF, 1977 APUD FRICK, 2004). O autor aponta o desenvolvimento pessoal, a</p>	Com o atributo de maestro, denominado de mordomo por Greenleaf, o líder gerencia os recursos e rege as pessoas na execução dos trabalhos. Aqui, a equipe escolhe dar credibilidade e seguir o líder em razão da autoridade que por ele foi conquistada, pela sua competência profissional e conduta moral. Por tal influência, as pessoas escolhem segui-lo e ele, permite que os outros ajam, construindo assim uma relação de “parceria e não patriarcalismo” no qual as pessoas se envolvem verdadeiramente com suas responsabilidades, através da delegação empreendida pelo líder. Esse envolvimento é alcançado pela sua maestria em construir aspirações e inspiração nas pessoas, onde estas são levadas a refletir sobre seus desejos e visões pessoais, com o propósito de criar uma conexão entre este fator e o propósito da organização. Dessa forma, a ação individual e da equipe, passa a ter sentido para elas e para o todo, gerando consciência sobre as habilidades a	<p>Atribui responsabilidade/Dá autonomia</p> <p>Conhece a equipe</p> <p>Unifica visões e interesse</p>

	<p>delegação de autoridade aos seguidores, e o foco nas prioridades de seus seguidores em detrimento dos interesses individuais do líder, como fortes fatores que concedem base a essa autoridade para liderar.</p> <p>Coaduna-se com essa ideia, o conceito apresentado por Senge (1997) sobre a maestria pessoal. Aqui, aquele que possui maestria, “alguém excepcionalmente proficiente e habilitado” que tem “capacidade e disposição para entender e trabalhar com as forças em volta das pessoas”, demonstra interesse em melhorar a capacidade da equipe, pois sabe que as organizações só se desenvolvem através das pessoas. Maestria refere-se ainda a capacidade de conscientizar, envolver e desenvolver a equipe, a partir de um alinhamento entre os valores e propósitos pessoais e os da empresa. Isso conduz a obtenção do melhor resultado, que, é entregue pelo desejo positivo das pessoas em fazer parte do todo. Por se sentirem posicionadas e conscientes sobre o todo, sabem de sua importância e o que devem fazer para alcançar os objetivos, que encontram-se alinhados com a visão da organização.</p>	<p>serem desenvolvidas para o seu próprio crescimento, que vem em primeiro lugar, antes do crescimento da organização.</p>	
<p>MODELO</p>	<p>Apresenta profunda compreensão e compaixão do espírito humano, guiada pelo senso de justiça. Atuação capaz de influenciar positivamente as pessoas</p>	<p>Os líderes admirados e respeitados como modelos de conduta, deixam claro, os princípios que norteiam suas ações e decisões. A coerência entre seu discurso</p>	<p>Competência técnica</p> <p>Humildade</p> <p>Influência</p>

	<p>com seu exemplo (GREENLEAF, 1977, <i>APUD</i> FRICK, 2004, p. 21).</p> <p>Maxwell e Dorman (2002) afirmam que a integridade de uma pessoa é fundamental no processo de influência, sendo o alicerce sobre os quais muitos outros valores são gerados, tais como o respeito, a dignidade e a confiança.</p> <p>Age com base na ética, qual orienta a sua vontade de fazer as coisas, bem como, orienta o seu conhecimento do que deve ser feito, sempre criando uma atmosfera em que a boa vontade e o jogo limpo prosperam entre as pessoas. (FRICK, 2004, p. 32). A sua integridade conduz o compromisso moral de colocar o fator humano frente às tentações de perseguir lucros à custa dos direitos humanos e bem-estar dos trabalhadores. (FRICK, 2004 p. 33).</p>	<p>e sua ação, inspiram confiança, o que os concede credibilidade no processo de influência. Tem claro que sem essa confiança, não existe relação de cooperação e colaboração.</p> <p>Apesar das pressões do mercado e sociedade, não se corrompem, e nem colocam o foco em objetivos financeiros e ganho material acima dos interesses em comum e bem estar da equipe, tomando sempre decisões que prezam pela saúde física, mental e moral das pessoas em seu entorno.</p> <p>Tem postura humilde, colocando-se ao dispor e foco em servir às pessoas, acima do poder, os princípios acima da conveniência e interesse e, a visão de longo prazo acima do imediatismo.</p>	
<p>COMPROMETIMENTO</p>	<p>Preocupa-se em proporcionar uma vida social natural e saudável no ambiente de trabalho, de forma que as pessoas se sintam alegres e felizes (GREENLEAF 1977, <i>APUD</i> FRICK 2004, p. 14). Dedicase ao serviço e faz sacrifício pelas pessoas, mantendo a ética em qualquer situação (GREENLEAF 1977 <i>APUD</i> FRICK, 2004, p. 29).</p> <p>A motivação fundamental da liderança deve ser o desejo de servir (GREENLEAF, 1977).</p>	<p>A eficácia das organizações é o reflexo das pessoas que as compõem. Suas atitudes e comportamentos afetam diretamente a natureza e a qualidade dos serviços prestados. Desta forma, o comprometimento com o servir, não medindo esforços para resolver o problema e atender as necessidades dos clientes, como uma prioridade estratégica, é significativamente importante na criação de valor, na satisfação do cliente, na geração de vantagem competitiva, no crescimento</p>	<p>Orientação estratégica - Foco em serviço</p> <p>Vontade de servir as pessoas</p> <p>Promete e cumpre com aquilo que houvera se comprometido</p>

		e na rentabilidade do negócio. Assim, através do comprometimento e vontade de servir as pessoas, líderes dão o exemplo e indicam os valores que devem ser adotados e transmitidos pela empresa. O crescimento pessoal, profissional e institucional é consequência do reconhecimento desta conduta pela sociedade.	
--	--	--	--

Fonte: Elaborado pela autora com base em Greenleaf (1977), Maxwell e Dorman (2002), Kouzes e Posner (2003 e 2008), Hunter (2004) e Peter Senge (1997).



### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A metodologia utilizada para o desenvolvimento do presente estudo trata-se de uma revisão bibliográfica e pesquisa de campo. A revisão bibliográfica se deu por meio de artigos científicos e publicações. Todo o material foi obtido por meio de sites de busca e bibliotecas virtuais. Após a fase de pesquisa documental, foi realizada uma triagem de todo o material que aborda em específico o assunto em estudo. A pesquisa é do tipo exploratória-descritiva, caracterizando-se como qualitativa.

Esta pesquisa analisa o discurso dos gestores das empresas de Serviços Alimentícios de Médio Porte no Município de Porto Velho, no intuito de evidenciar a presença da Liderança Servidora nas ações empreendidas pelos mesmos, identificar os atributos que caracterizam a liderança servidora; identificar e discutir as atitudes e práticas dos líderes entrevistados e analisar as contribuições das atitudes e práticas identificadas, para a gestão das respectivas organizações.

A identificação das empresas foi feita junto aos órgãos e sindicatos relacionados à atividade, buscando posteriormente obter a autorização dos empresários para a realização da pesquisa.

A coleta de dados foi realizada através de entrevistas semiestruturadas, com gravação permitida por todos os participantes, na qual buscou-se diversas informações e evidências, relativas ao comportamento e atitudes destes, que pudessem contribuir com o objetivo da pesquisa, quais foram analisados no intuito de verificar a presença do atributos de líder servidor nas ações empreendidas por estes gestores.

#### **3.1. Método**

Conforme Siena (2011, p.48) método é “o conjunto de processos ou operações mentais empregados na pesquisa”. Empregou-se o método indutivo, onde o conhecimento é fundamentado na coleta de dados derivada de observações de casos da realidade (SIENA, 2011).

A pesquisa de campo se apoia na concepção filosófica pragmática, que segundo Creswell (2010) é aquela na qual existe uma preocupação com as consequências das ações, onde o pesquisador se concentra no problema e não nos métodos, buscando todas as abordagens disponíveis para compreender os mesmos,

na qual o pesquisador tem liberdade para escolher os métodos, as técnicas e procedimentos que melhor se ajustem as seus propósitos e necessidades. Aceita a combinação de múltiplos métodos, diferentes concepções e suposições, bem como diferentes formas de coleta e análise de dados.

Tem sua referência dentro do quadro estruturalista, pois vê as atividades de múltiplos ângulos, e é descrito por Siena (2011, p.56), como sendo:

[...] um jogo (presença, oposição e ausência) constituindo uma estrutura, onde o todo e suas partes são interdependentes. A alteração num elemento provoca modificação nos outros elementos e no conjunto.

A estrutura metodológica aplicada ao estudo deve atender ao proposto pelo objetivo geral que é: Evidenciar a presença da Liderança Servidora nas ações empreendidas pelos atuais líderes das empresas de Serviços Alimentícios de médio porte no município de Porto Velho. Para isso, as técnicas e procedimentos definidos para realização da pesquisa devem dar condições para que se possa: identificar os atributos que caracterizam a liderança servidora; identificar e discutir as atitudes e práticas dos líderes entrevistados e analisar as contribuições das atitudes e práticas identificadas através das entrevistas, para a gestão das respectivas organizações.

O método de procedimento utilizado foi o estudo de campo, apoiado na concepção pragmática, que visa o aprofundamento do problema proposto (SIENA, 2011), utilizando estratégias de métodos mistos sequenciais para coleta e análise dos dados.

A população deste estudo foi composta pelos gestores das empresas de Serviços Alimentícios de médio porte no município de Porto Velho - Rondônia.

Conforme definição do Sebrae, são classificadas como empresas de pequeno porte aquelas que possuem de 9 a 50 pessoas ocupadas, empresas de médio porte no setor de serviços, aquelas que possuem de 50 a 99 pessoas ocupadas e como de grande porte as empresas que possuem acima de 100 pessoas ocupadas.

A Receita Federal do Brasil, define o porte das empresas conforme quadro a seguir:

Quadro 03 - Classificação das Empresas por Porte Segundo a Receita Federal:

Faturamento Anual	Porte
Até R\$ 360 mil	Micro Empresa
Até R\$ 3,6 milhões	Empresa de Pequeno Porte
Até R\$ 12 milhões	Empresa de Médio Porte
Acima de R\$ 12 milhões	Empresa de Grande Porte

Fonte: Lei 123/2006 e Lei 10.165/2000.

Para efeitos de delimitação do universo a ser pesquisado definiu-se utilizar a classificação por número de pessoas ocupadas, estabelecendo como corte para seleção, empresas que tenham a partir de 50 trabalhadores até 100 trabalhadores, definindo dessa forma, empresas de médio porte.

Após consulta à Junta Comercial e ao SINDHOTEL RO, chegou-se ao SECHS – Sindicato dos empregados no Comercio Hoteleiro e Similares no Estado de Rondônia, instituição esta, que possui o registro do número de empregados nos restaurantes do estado, e que forneceu o contato para realização da pesquisa.

Conforme pesquisa junto ao SECHS-RO, encontra-se em atividade no estado, 10 empresas entre restaurantes, lanchonetes e cozinhas industriais que possuem até 100 trabalhadores e todas estas empresas do porte considerado para a pesquisa, estão sediadas no município de Porto Velho.

Três destas empresas são cozinhas industriais, onde os trabalhadores não possuem nenhum contato direto com o cliente, por esta razão, definiu-se não pesquisa-las.

Em visita as outras sete empresas mapeadas a fim de obter a autorização para a pesquisa, encontrou-se o resultado:

**Quadro 04 - Universo de Empresas delimitadas no Estado de Rondônia**

Número de Empresas	Resposta para realização da pesquisa	Número de Entrevistados
4 Não aceitaram	1 justificou estar em processo de mudança de líderes, inviabilizando a realização pesquisa; 3 alegou não dispor de tempo para participação	0

Empresa "A"	Participou da pesquisa o proprietário, 1 gerente (filial) e 2 supervisores	4
Empresa "B"	Participou da pesquisa 2 proprietários, 2 gerentes e 1 coordenador de atendimento	5
Empresa "C"	Participou da pesquisa 1 gerente operacional e 3 gerentes de loja	4

Fonte: elaboração da autora.

Dessa forma foi pesquisada 30% da população, no universo de empresas de médio porte no município de Porto Velho – Rondônia.

### 3.2. Classificação da Pesquisa

Esta pesquisa é caracterizada como aplicada, pois objetiva a geração de conhecimento para a aplicação prática (ANDER-EGG, 1978).

Quanto à abordagem do problema, apresenta características qualitativas e quantitativas, ou seja, métodos mistos sequenciais com base em Creswell (2010), onde buscou-se explorar os propósitos da pesquisa através de entrevistas, alcançando o grau da presença da liderança servidora, bem como, evidenciando as ações/atitudes que denotam a aplicação dos conceitos desta teoria na população investigada.

O caráter qualitativo é assumido por se tratar da avaliação de atributos/qualidades na população investigada (CRESWELL, 2010). Neste quesito utilizou-se o procedimento técnico de entrevista semiestruturada, a fim de identificar no discurso dos gestores, os atributos que caracterizam a liderança servidora.

A abordagem quantitativa se dá em razão do uso de procedimentos que permitem análises estatísticas desde as mais simples, como porcentagem, média, moda mediana, desvio padrão, até as de uso mais complexo, como coeficiente de correlação, regressão múltipla e a análise multivariada dos dados para mensuração dos atributos apresentados pela população.

Quanto à natureza, enquadra-se como pesquisa descritiva conforme entendimento a partir de Ander-Egg (1978), pois será desenvolvida para evidenciar a

presença da Liderança Servidora nas ações empreendidas pelos atuais líderes das empresas de Serviços Alimentícios de médio porte no município de Porto Velho.

### **3.3. Definição de Termos e Variáveis**

Os atributos usados para definir a estrutura da liderança servidora neste estudo, são: Visionário, Educador, Maestro, Exemplar (modelo) e Comprometido.

Conforme Creswell (2010, p.77) “uma variável refere-se a uma característica ou atributo de um indivíduo” podendo variar em um contínuo de pontos. As variáveis, aqui considerados os comportamentos que integram as componentes de cada atributo, foram identificadas e conceituadas com base na literatura relacionada à liderança servidora objeto do estudo, culminando no conceito elaborado pela pesquisadora para aplicação, conforme apresentado no Quadro 2 - Conceito dos atributos de liderança Servidora.

### **3.4. Instrumento de Coleta**

O instrumento de coleta de dados foi desenvolvido a partir de conceitos da referida teoria com o objetivo de evidenciar a presença da Liderança Servidora nas ações empreendidas pelos atuais líderes, através de questões abertas semiestruturadas, para coleta de dados que refletem os comportamentos característicos de líder servidor.

### **3.5. Coleta dos Dados**

A escolha da população a ser entrevistada foi feita por intermédio de uma pesquisa exploratória nos principais órgãos e sindicatos relacionados à atividade. Após foi feito contato com a gestão das empresas para confirmação quanto ao porte, número de empregados e para esclarecimentos sobre a finalidade, objetivos e metodologia da pesquisa, a fim de obter aceite e tratamento dos detalhes necessários à aplicação.

A pesquisa qualitativa contou com a participação de todos os gestores e pessoas com cargos de chefia, coordenação e supervisão em cada uma das organizações, através de entrevistas direcionadas e específicas para apuração e/ou

identificação dos atributos/attitudes dos respectivos entrevistados com base na teoria constante no referencial teórico, visando atingir o objetivo geral deste trabalho.

A classificação dos líderes na disposição de conteúdo foi realizada com base na ordem de entrevista e não por ordem hierárquica.

### 3.6. Procedimentos Para Organização, Análise e Interpretação dos Dados

A primeira fase da pesquisa tratou da identificação dos atributos que caracterizam a liderança servidora e do desenvolvimento do instrumento para coleta dos dados. Este levantamento foi realizado por meio de pesquisa bibliográfica, de cunho qualitativo, utilizando como fonte, artigos e livros relacionados ao tema em material impresso, bem como em formato eletrônico, tendo como abrangência o contexto nacional e internacional. Utilizou-se como recurso de busca dos artigos eletrônicos, sites de pesquisas acadêmicas como o Google acadêmico, por meio da palavra Liderança Servidora, Robert Greenleaf entre outras.

A segunda fase da pesquisa tratou-se de entrevista semiestruturada, com os líderes das três empresas pesquisadas. O procedimento para análise e interpretação dos dados levantados nestas entrevistas, foi através de análise de conteúdo, utilizando-se o software Microsoft Excel 2010 para a criação de tabelas, gráficos e planilhas a fim de subsidiar a análise de cunho quantitativa com fins descritivos.

Quadro 05 - Ferramenta para Organização dos Dados:

ESTILOS DE LIDERANÇA	HABILIDADES PRESENTES NO ESTILO DO LÍDER										
	BAIXA		MODERAD		MODERADO		MODERADA		ALTA		
HABILIDADES FUNDAMENTAIS PRESENTES NO ESTILO DO LÍDER SERVIDOR	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>VISIONÁRIO</b>											
clareza de pensamento											
visão definida											
visão inspiradora											
<b>EDUCADOR</b>											
desenvolve as pessoas (consciencia e habilidades)											
foco/atenção com as pessoas											
sabe ouvir/escuta ativa											
<b>MAESTRO</b>											
conhece a equipe											
atribui responsabilidade/ Dá autonomia											
unifica visões e interesse											
<b>MODELO A SER SEGUIDO</b>											
humilde											
influência											
competência técnica											
<b>COMPROMETIMENTO</b>											
orientação estratégica - foco em serviço											
tem vontade de servir as pessoas											
prometer e cumprir com moral/ não falhar com a palavra dada											

Fonte: elaboração da autora.

Com base no referencial teórico, foram elaboradas as questões que orientaram as entrevistas conforme demonstrado no item 4.1, que levaram a identificar dados e evidências que foram transcritas para a planilha acima, com as respectivas falas e ponderações dos entrevistados, também retratados no item 4.1.

A classificação, em escala de 0 a 10 demonstrada no quadro 5, das atitudes e habilidades conforme discurso dos entrevistados, foi feita pela pesquisadora conforme sua compreensão baseada na fundamentação teórica constante no quadro 2, considerando ainda, os seguintes critérios para análise e classificação em ênfase crescente:

- Segurança no discurso;
- Manifestação da atitude em mais de uma vez;
- Clareza para explicar e contextualizar a atitude com exemplos vivenciados;
- Comportamento manifestado nas interações interpessoais no ambiente de trabalho durante a realização da entrevista.

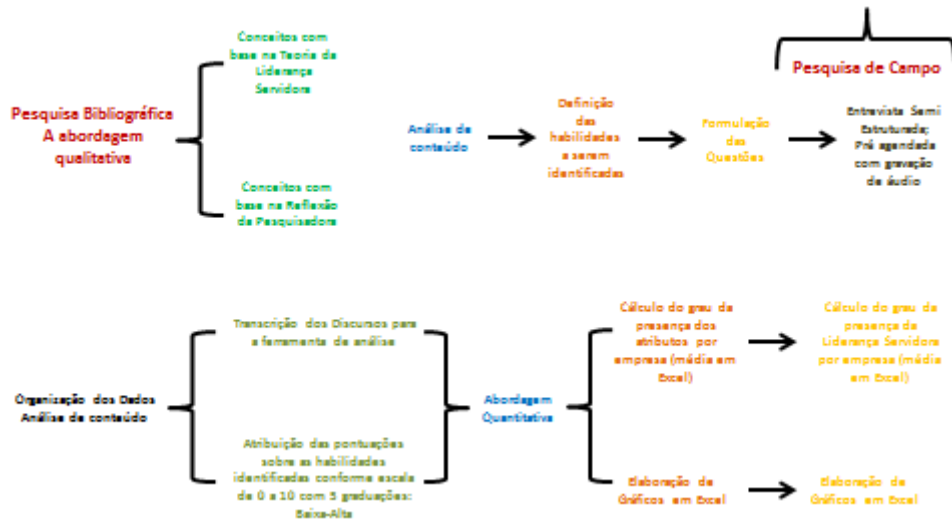
As entrevistas foram todas agendadas pessoalmente ou por contato telefônico. Foram realizadas no local de trabalho dos entrevistados, no horário indicado pelo mesmo, sendo que a duração de cada reunião ficou entre 1 hora e 2 horas. Todas foram gravadas com a autorização dos participantes.

As evidências colhidas através das anotações e dos áudios, foram transcritas para a ferramenta de análise conforme quadro 5, de modo que as falas foram sendo incluídas na linha da habilidade identificada no discurso. Após a conexão entre o discurso e a habilidade, procedeu-se com a pontuação em cada habilidade para cada entrevistado.

Após a obtenção de um painel com as notas de todos os entrevistados de cada empresa, foi realizado cálculo de média, por meio do programa Excel, para definição do grau da presença de cada atributo individualmente por entrevistado e, posteriormente, média do grau da presença dos atributos na empresa, bem como a média geral da presença da liderança servidora no contexto da empresa, conforme planilhas constantes no apêndice deste trabalho.

A Figura 3 apresenta a classificação metodológica e organização utilizada em cada fase da pesquisa.

Figura 04 - Classificação metodológica e organização dos dados:



Fonte: elaboração da autora.



#### 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo é abordada a pesquisa empírica junto aos líderes das três empresas de serviço alimentícios de médio porte no município de Porto Velho - Rondônia.

O setor de serviços alimentícios está em franca expansão devido às mudanças sociais e estruturais, como: o aumento e contínuo ingresso do sexo feminino no mercado de trabalho, levando a priorização das atividades do dia a dia; a redução de tempo livre dos trabalhadores em razão do aumento das distâncias geográficas como a expansão das cidades e lentidão do trânsito causado pelo aumento de veículos em circulação; e, a busca dos seres humanos pelo lazer e socialização.

Os líderes entrevistados e suas organizações não foram identificados nominalmente, entretanto, serão caracterizados no quadro a seguir.

Quadro 06 - Caracterização dos Entrevistados:

Empresa	No.	Cargo	Características				
			Nível de ensino	Idade	Tempo em gestão em anos	Tempo na empresa em anos	No. de liderados
"A"	1	Presidente	Médio	61	30	15	63
	2	Supervisor 1	Médio	36	2	11	35
	3	Gerente	Médio	34	4	6	3
	4	Supervisor 2	Médio	41	1,5	15	25
"B"	5	Diretora Operacional	Médio	55	15	11	33
	6	Gerente Operacional	Médio	38	4	4	32
	7	Coordenador de Atendimento	Médio	23	1	3	8
	8	Ger. Operacional Noturno	Técnico em Agropecuária	36	4	1,5	17
	9	Presidente	Fundamental	57	25	11	51
"C"	10	Gerente Operacional	Superior	32	8	3	13

11	Gerente 1	Médio	28	2	3	20
12	Gerente 2	Médio	32	2	3	8
13	Gerente 3	Médio	39	3	4	14

Fonte: Elaboração da autora.

\* Os cargos denominados presidentes, referem-se aos proprietários que exercem atividades e liderança ativa na empresa. A disposição de ordem dos cargos foi realizada com base na ordem de entrevista.

\* Na empresa "C" as classificações de Gerente 1, Gerente 2 e Gerente 3 se referem a ordem de entrevista realizada.

Na empresa "A" cada gerente possui um número de colaboradores vinculados ao mesmo e todos estes com seus respectivos gerentes correspondem o número de colaboradores total que respondem ao presidente.

Na empresa "B" os colaboradores que atuam no período diurno, respondem em sua totalidade à diretora operacional e ao gerente operacional, sendo que, oito destes também respondem ao coordenador de atendimento. A outra parte dos colaboradores trabalha no período noturno e respondem ao gerente operacional noturno, que juntamente com todos os colaboradores diurnos, são vinculados ao presidente.

Na empresa "C", cada gerente possui uma equipe e todos os gerentes respondem à gerente operacional.

#### **4.1. Caracterização das Empresas**

A empresa "A" está no mercado a 15 anos, atuando na área de restaurante e pizzaria de cozinha especializada, mas apresenta um cardápio com comida de diversas regiões, atendendo assim, um maior público. Possui duas unidades, matriz e filial, estando a filial localizada no Shopping da cidade, unidade esta, que funciona o dia inteiro, enquanto a matriz abre apenas no período noturno, ambos oferecem serviço a lá carte e rodízio de massa em dias definidos. A empresa foi apontada pelo proprietário e demais gestores como possuidora de tradição na cidade, o que torna o público principalmente da matriz, a apresentar um perfil mais tradicionalista, em sua maioria, composto por famílias. Também é considerado pelo público, ambiente de comemorações em razão de sua completa adega. O proprietário declarou não possuir gerentes e sim supervisores, por entender que os mesmos ainda não atendem os requisitos para a função de gerentes, considerando que, apenas um dos três entrevistados (que possui três liderados), desempenha mais atribuições

próximas a um gerente por executar mais amplamente função de planejamento, organização, controle e avaliação das atividades gerais sobre sua responsabilidade. Pode ser observado no quadro acima que os gestores dessa empresa possuem considerável tempo de casa.

A empresa “B” está no mercado há 11 anos, atuando na área de restaurante e choperia, com funcionamento diurno e noturno. Seu público durante o dia é composto em sua maioria por trabalhadores e famílias. Faz parte de uma franquia que possui mais de 5 unidades instaladas no Brasil e América Latina, na qual essa loja é considerada a segunda melhor em termos de estrutura física. Atende com serviços de *buffet* durante o almoço e *a lá carte* no jantar. Possui dois sócios; um gerente com atribuições operacionais que auxilia a diretora operacional e um coordenador de serviços que lidera a equipe de atendimento durante o dia. No período noturno, onde as atividades de choperia se sobressaem, possui outro gerente para a coordenação de todas as atividades. O Presidente, tem pouco envolvimento com questões operacionais do restaurante, deixando sob responsabilidade de sua sócia (Diretora Operacional) e por ser dono único da parte de choperia, tem maior ligação com o gerente noturno, a qual fornece considerável autonomia de gestão.

A empresa “C” está no mercado de Rondônia há sete anos e faz parte de uma rede que iniciou sua operação no Brasil no ano de 1994, apresentando como objetivo, se tornar a maior rede de *fast food* do Brasil até 2015. Este franqueado participante da pesquisa, possui 8 lojas na cidade de Porto Velho, da qual foram entrevistados 3 gerentes de lojas e a gerente operacional que coordena o trabalho de todos os gerentes. O formato da gestão segue um modelo de gerenciamento praticado pela rede, onde, por meio de relatórios gerenciais semanais, o franqueado consegue ver exatamente como o seu restaurante está se comportando, comparando com os outros, sejam da sua região ou do país inteiro, assim, o franqueado pode aprimorar mais ainda a sua operação ao identificar onde estão os gargalos. Em Porto Velho, estas reuniões ocorrem semanalmente com a presença do proprietário, gerente operacional e gerentes de lojas, onde é relatado o desempenho de cada unidade, discutido as metas estratégicas, novos projetos da franquia, oportunidades de melhorias, bem como orientações de cunho comportamental visando corrigir condutas dos gerentes de loja a fim de potencializar o desempenho das equipes. Uma vez ao mês, o proprietário realiza reunião em cada

loja com os colaboradores e seu respectivo gerente, para informar sobre as metas estratégicas e desempenho e também reconhecer os esforços da equipe. Nesse momento, todos os liderados tem total abertura para fazer questionamentos e ponderações diretamente ao presidente da empresa.

A Gerente operacional possui três anos de empresa, dos quais, foi gerente de loja durante quase 1 ano e posteriormente assumiu a gerencia operacional de todas as lojas. A organização hierárquica é composta da seguinte maneira: colaboradores, líderes de turno (dia e noite), gerentes de loja, gerente operacional e presidente. Em sua maioria, os gerentes de loja ascendem dos cargos de líderes de turno, após participarem de processo seletivo constante de prova escrita e parecer do seu gerente e gerente operacional.

O próximo item traz as questões usadas nas entrevistas com os respectivos direcionamentos de atitudes investigadas, seguida das respostas dos entrevistados.

#### **4.2. Líder Visionário**

- a) Qual futuro e que condições você idealiza/projeta para a empresa?
- b) Que medidas são tomadas hoje para o alcance da condição de futuro esperada?
- c) Os colaboradores tem conhecimento desse plano/visão? De que forma isso é transmitido a eles?

Buscou-se com esse conjunto de questões, investigar aspectos relacionados a capacidade de visão do líder, como: foco para definir uma meta a ser perseguida e que justifique os esforços; vontade de inspirar e sensibilizar seus liderados para engajamento e alcance da meta definida; e clareza de pensamento sobre suas aspirações e anseios para o futuro da empresa.

Dados da Empresa "A"

#### **LIDER No. 1**

[...] A empresa tem como objetivo se manter e perdurar no mercado, crescendo de 10 a 12% mesmo frente à recessão econômica.

[...] Nós temos que andar na frente, porque carregamos uma marca, uma tradição de 15 anos. Nas reuniões, eu digo para a comissão de frente (os atendentes) que eles são a parte mais importante, devem estar bonitos, alegres.

#### **LIDER No. 2**

[...] Para a casa manter o crescimento, não pode faltar o bom atendimento e o produto que oferece. (...) Desenvolvo a parte técnica, tenho pouco conhecimento dos números e objetivos futuros... (...) Acho que o fato da casa não cobrar 10% de serviço, não estimula o aumento das vendas e o envolvimento dos colaboradores.

#### **LIDER No. 3**

[...] Trazer o melhor para o estado, ser referência. Alcançar a grandeza em termos de mão de obra, pois em produto já temos, mas precisamos desenvolver mão de obra. Nós temos uma qualidade fantástica, que encanta os clientes, uma qualidade de primeiro mundo. Eu acho que nenhuma empresa da região traz profissionais renomados para dar capacitação, como esta empresa faz.

#### **LIDER No. 4**

[...] Todo dia é quase a mesma coisa, e ainda tem que ficar mandando, algumas pessoas que não querem fazer. (...) A gente tem um amor pela casa, uma gratidão, porque é daqui que eu sobrevivo.

Este entrevistado não apresentou grandes aspirações, demonstrando uma visão apenas operacional da empresa.

### Dados da Empresa "B"

#### **LIDER No. 5**

[...] Manter a estrutura e o padrão de qualidade mesmo com a recessão da economia.

#### **LIDER No. 6**

[...] Temos que montar o *playground* e melhorar o atendimento.

#### **LIDER No. 7**

[...] É difícil achar um lugar organizado como nessa empresa, não tem comparação. (...) Temos que reconhecer as pessoas que querem servir a casa.

Este entrevistado apresentou visão apenas operacional.

**LIDER No. 8**

[...] Tenho uma meta minha para atingir com base nos anos anteriores, e quero alcança-la pra considerar um trabalho bem feito. (...) É o primeiro emprego que eu tenho autonomia dessa forma, mas sinto necessidade de mais reunião e conversa com o proprietário, para alinhamento estratégico. (...) O líder mostra como faz.

**LIDER No. 9**

Não foi citada informação direta e clara que possibilite a evidenciação das atitudes através do discurso, para esse bloco de questões. O entrevistado falou de seu comportamento para manter um bom relacionamento com todos os liderados e gestoras da empresa, como meio de alcançar os objetivos, que é oferecer um bom atendimento.

**Dados da Empresa “C”****LIDER No. 10**

[...] Manter uma relação de ganha-ganha para a empresa crescer continuamente. Temos reuniões semanais entre o proprietário e os gerentes, para alinhamento de estratégias, onde são passadas as metas e a atual posição de cada unidade em cada semana. Todos sabem onde estão. (...) A empresa é uma mãe pra todos nós. Busca-se internalizar em cada gerente que a loja é dele, e não do proprietário. (...) Tem reunião mensal entre proprietário e os colaboradores em cada loja, pra conscientiza-los da importância deles no processo.

**LIDER No. 11**

[...] Crescer para abrir novas unidades. Estou à frente de uma unidade nova, que os clientes ainda não conhecem, queremos fidelizar para então crescer. Se eu não me preocupar, porque que os colaboradores vão se preocupar. Estou aqui pra fazer a loja funcionar, e faço o que for preciso.

**LIDER No. 12**

[...] A empresa estabelece uma meta para a loja e eu tenho a minha meta para a equipe, além da apontada pela empresa. A crise não afetou a empresa, o patrão está muito feliz com o nosso trabalho. E o meu objetivo é o mesmo que o dele. Eu quero ficar em primeiro na classificação entre as lojas. Estabeleço metas individuais com o objetivo de estimular ainda mais o envolvimento da minha equipe. Eu não quero perder e por isso eu trabalho. A minha motivação já levou a dobrar o faturamento de um mês para o outro, premiando os que colocam a mão na massa, mas tudo sem conflito na equipe. Falo pra equipe que não quero ser a pior loja.

**LIDER No. 13**

[...] Sei das dificuldades enfrentadas e me empenho arduamente em fazer o melhor, assim como todos da empresa, para melhorar os resultados da Unidade X qual estou à frente. Os meus liderados, cuidam da loja como se fosse deles, aceitam bem as metas, sem resistência, e apesar da dificuldade local, eles acreditam na unidade local e tem o desejo que ela cresça, pois tem potencial pra isso.

**4.3. Líder Educador**

- a) Em sua opinião, o que é um líder que educa/ desenvolve pessoas?
- b) Os colaboradores sabem o que se espera deles, suas qualidades e o que devem melhorar?
- c) Como esse processo de comunicação é realizado? Com que frequência?
- d) A empresa tem algum plano de capacitação?
- e) Como são feitas as orientações e correções de condutas?

Buscou-se neste bloco de questões, investigar aspectos relacionados à vontade do líder para desenvolver as pessoas, preocupando-se em conscientizá-los de suas ações e respectivos resultados, possibilitando levar as pessoas a alcançarem independência de pensamento e consciência para agir; Evidenciar a existência de foco nas necessidades das pessoas, dedicando tempo para ouvi-las e fornecendo as orientações das quais necessitam para se tornar pessoas e profissionais melhores.

Dados da Empresa "A"

**LIDER No. 1**

[...] Eu já deixei para eles fazerem a contratação... não deu certo, eles não tem noção.... Eu sei quando a pessoa está mentindo. (...) Não admito que nenhum superior fale alto, com arrogância ou desrespeite qualquer funcionário, pois nem eu faço isso. Nas minhas reuniões, todos são valorizados, eu elogio a todos. (...) quando nós pegamos algumas coisas negativas durante o mês, nós fazemos reunião, e eu faço reunião surpresa, porque eles não gostam de reunião. Se souberem, eles vêm preparados para brigar e esse não é o foco da reunião. O foco é pra equacionar algum problema que

tenha ocorrido no período, também trato sobre faltas, apresentação pessoal, bom humor. A empresa não possui plano formal de capacitação. Quando possível traz profissionais de outro estado, para realizar curso para os cozinheiros ou falar sobre os vinhos e o modo de servir.

### **LIDER No. 2**

[...] Eles sabem que só depende deles. (...) Não ensino nos primeiros dias, pois eles geralmente não ficam na empresa. Espero pra ver o interesse, e com o tempo vou ensinando a servir. Para realizar as concessões eu avalio o comportamento, o mérito das pessoas. O senhor X (presidente) me orienta, pede pra eu ter paciência com os funcionários.

### **LIDER No. 3**

[...] Esse é um local de crescimento para as pessoas, e eu falo que onde eu estiver eu tenho que fazer o melhor, pra ser o melhor, mesmo sendo de serviços gerais. (...) Gente, eu não vou trabalhar por vocês todos, mas se for preciso eu trabalho. Mas, se vocês estiverem aqui, eu preciso que vocês trabalhem. (...) O líder não pode ser mandão, tem que dar o exemplo, chamar a pessoa pra fazer contigo. (...) Hoje em dia é muito fácil se aprender qualquer coisa: leia o rótulo, pergunte ao fornecedor..... a perfeição, só com a prática... tudo depende de vontade. (...) É um erro meu, não falar muito, eu peço nessa parte. (...) O Sr. X faz reunião com os supervisores e orienta sobre a forma de tratar os colaboradores, ele fala: - “gente, vocês não me veem gritando com os liderados.” (...)

Se o funcionário é bom, por que eu não posso ficar com ele?! Fico triste pela empresa não se dispor a oferecer melhores condições a fim de negociar com um funcionário, quando ele possui uma oferta de salário melhor. (...) Mesmo se chegar atrasado eu vou aceitar que a pessoa trabalhe, eu preciso dela, não sou carrasco em mandar voltar ou dar advertência.

### **LIDER No. 4**

[...] Alguns anos atrás, a gente tinha prazer em ensinar... Hoje, a rotatividade é tão grande que a gente fica desmotivado. (...) A gente tem a preocupação de ensinar como tem que se comportar... Aqui é como “*big brother*”, somos observados de todos os lados pelos clientes. (...) Eu me sinto bem quando a pessoa quer aprender, e fico muito feliz quando ela cresce, mesmo quando sai da casa. Fico orgulhoso quando a pessoa reconhece que aprendeu aqui.

(...) Acho que uma boa reunião com o dono, sempre traz os funcionários de volta. O proprietário está muito distante. (...) Eu não acho justo cobrar do funcionário quando ele erra, tem que ser orientado, corrigido. (...) A gente não pode colocar uma bandeja na mão de quem está em pânico, ele vai fazer besteira, vamos colocar ele no lugar mais adequado. (...) Eu



sempre gosto de estar do lado do funcionário para sentir o que ele pensa sobre a empresa, sem fingimento. Não sou carrasco, e por isso, as pessoas me contam o que está acontecendo.

#### Dados da Empresa “B”

##### **LIDER No. 5**

[...] Fazemos reuniões semanalmente para orientar a conduta no trato com os clientes. Hoje tem a questão do celular, que você tem que chamar atenção o tempo todo, para não usar. (...) Aqui o cliente tem que ser bem tratado e ter os desejos atendidos. É mais fácil você melhorar os que estão aqui do que pegar um novo funcionário. Eu não sei lidar certinho, não tenho preparo, mas, aqui é feito assim: falamos com jeitinho, pedimos para que se acontecer algum problema, devem ligar e avisar. (...) Quando a pessoa trabalha bem, eu elogio muito. Tem pessoas aqui que eu não quero perder nunca e elas sabem disso, elas fazem até mais do que a empresa espera, são realmente diferentes.

Recentemente, convidei uma pessoa do ministério do trabalho para falar sobre segurança no trabalho. Foi muito bom, os funcionários passaram a observar mais, as regras.

##### **LIDER No. 6**

[...] Preciso ser sério, duro e flexível, saber adular, conversar e respeitar a todos. (...) A empresa tem raiz, nós não, conscientizo eles disso. É muito mais fácil nós mudarmos do que a empresa mudar. (...) Quando a gente identifica que está faltando alguma coisinha, a gente vai e alinha, senta e conversa. (...) A gente prefere contratar quem nunca trabalhou, só tem que ter atitude. (...) É meu papel orientar as condutas em desacordo. Procuro chamar individualmente quando é identificada a necessidade de correção, orientação de comportamento, e, elogiar, conscientizar sobre o erro e elogiar novamente pra finalizar. Você não pode chegar falando sem saber o que está acontecendo, tem que chamar, pesquisar, colher as informações primeiro (...) Fazemos poucas reuniões, temos que conversar mais, estamos focando muito nas questões operacionais.

Não há plano de capacitação formal. A tempos não é realizado um curso com alguém de fora.

##### **LIDER No. 7**

[...] Hoje os liderados pecam muito pelas conversas paralelas, mas isso é trabalhado nas reuniões (...) Eu prefiro ensinar quem nunca trabalhou. (...) Se a pessoa não tiver controle e bom senso, fará coisas erradas. Eu ensino o que eu aprendi, o que sei que é certo e o que será cobrado depois...Quando a pessoa entra na empresa, é falado tudo o que se espera dela,

mas as pessoas caem em acomodação. (...) Eu faço de tudo pra pessoa não sair da empresa, porque acho que se ela trabalha é porque precisa. (...) Quando a pessoa entra, eu fico no pé, cuido mesmo. E tem pessoas que entra e surpreende a gente. (...) Quando há conflitos na equipe, eu escuto, mas não posso tomar partido de um ou outro funcionário. Prefiro conversar de um por um... pergunto porque ela está fazendo daquela forma, se ela acha certo.

#### **LIDER No. 8**

[...] A melhor qualidade de um profissional é o comprometimento. O bom nunca se acomoda. Nós líderes, temos que observar o que a pessoa tem de melhor, e aí, é só trabalhar em cima.

(...) Eu fico feliz que, quando os bons saem daqui, eles vão para lugares ainda melhores.

#### **LIDER No. 9**

[...] A gente tem que saber lidar com as pessoas, conscientizar, falar a realidade, temos que extrair as coisas boas. (...) Questiono: “Acha que a sua postura está correta?”. Teve uma funcionária que melhorou da água para o vinho. (...) O ser humano não está muito disponível para estudar, o mundo vai mudando. Hoje as pessoas se envolvem mais com as coisas ligadas a tecnologia. (...) Eu tenho uma pessoa maravilhosa que pediu pra sair. Eu não queria perde-la, mais quero o melhor pra ela. (...)

O que falta no supervisor de atendimento é malícia, jogo de cintura.....É..... Realmente eu peço pela minha ausência. Eu não estou perto pra desenvolver ele. (...)

Você tem que deixar as pessoas se expressarem, falar as coisas ruins também.

### Dados da Empresa “C”

#### **LIDER No. 10**

[...] Quando a gente sente que a pessoa não está envolvida, não está se enquadrando, a gente senta pra conversar. (...) Eu acho que o líder não pode ter medo de perder seu lugar, ele tem que ensinar tudo o que sabe, e ensinar corretamente, formar as pessoas para liderar também. (...) A empresa estende a mão, nos ajuda sempre que precisamos. (...) identificamos os comportamentos diferentes e buscamos acompanhar de perto essa pessoa. O tempo todo, estamos acompanhando as pessoas. Quando recebemos reclamação, nós orientamos de pertinho. Queremos acompanhar os novatos de pertinho, não aceitamos que ninguém seja mal recebido, mal tratado aqui na empresa.

Mensalmente, recebemos a visita de um consultor da franquia, que fornece capacitação sobre atendimento, venda, postura. O gerente quando identifica a necessidade, solicita o curso, e enviamos o consultor para tal unidade solicitante.

#### **LIDER No. 11**

[...] O líder que educa é aquele que compartilha o conhecimento, ensina, não faz tudo sozinho (...) estou tentando colocar na cabecinha deles as coisas que são importantes. Recentemente, tive uma liderada que foi promovida a gerente, assumindo o meu lugar, após o meu crescimento e transferência para uma unidade nova do grupo. (...) Falo para eles: - Vamos pessoal, tudo é questão de querer. (...) Estou aqui para ajudar a equipe, se vocês precisarem, podem me pedir. (...) não custa nada fazermos um pouquinho mais. Claro que eu não posso obrigar ninguém a fazer, tem que querer.

#### **LIDER No. 12**

[...] O líder tem que ser exemplo, tem que valorizar a equipe, não tem que impor regras, tem que perguntar: - o que você acha correto fazer? Sem criticar. Quero um ambiente alegre, saudável. Ele não deve dizer: - Você está fazendo errado! (...) Estou trabalhando para preparar minhas líderes de turno para serem melhores líderes, porque elas achavam que liderar era chegar e mandar. (...) Pra saber, eu fico observando. Eu vi que elas já melhoraram após o trabalho que estou fazendo com elas, mais ainda não cheguei onde quero, que é transformá-las em líderes. (...) O bom funcionário trabalha dentro do horário dele, se ele conseguir articular as coisas, ele consegue tudo e mais um pouco. (...) O líder tem que ver tudo, fazer tudo funcionar bem. Com o tempo, as pessoas apesar de saberem fazer, começam a fazer do jeito delas, do jeito mais fácil pra elas, e aí você tem que orientar. (...) Não vou massacrar meus liderados para atingir resultados.

Quando perguntada sobre rotatividade, respondeu:

“Eu só perdia as meninas, quando elas eram promovidas (...) Quando você é bem tratado, você não quer sair. (...) Eu fiquei muito preocupada quando elas falaram que tem medo de me perder (caso seja promovida para outra loja maior). Justifiquei que se eu crescer, eles também podem vir a assumir cargos maiores de liderança na empresa, pois a vaga ficará em aberto. (...) Estou procurando ouvi-los, tenho conversa semanal com cada um, pra saber o que está acontecendo. (...) Se tiver alguém triste, chamo, converso e peço pra descansar. Acho importante, eu ouvir eles. Conversando vou descobrir e vou tentar ajudar.

#### **LIDER No. 13**

[...] Eu quero que eles cresçam, isso me deixa feliz, realizada. (...) Tem que saber falar, excesso de autoridade não resolve,

tem que ser amiga, caminhar junto, mostrar que é possível, ser otimista, acreditar no que você prega. (...) Sabem que pra crescer, só depende do trabalho deles, a empresa mede isso, e dá um retorno. As líderes de turno apontam as carências, falam o que está acontecendo de diferente e eu chamo e converso.

#### 4.4. Líder Maestro

- a) Você sabe quais são as aspirações e desejos pessoais e profissionais de cada colaborador?
- b) Já houve alguma mudança de função/relocação visando atender os objetivos profissionais de colaborador?
- c) Colaboradores e equipe possuem objetivos e metas a cumprir? Quais são e de que forma são definidos estes objetivos?
- d) São realizadas reuniões com os colaboradores? Com que frequência e quais assuntos são tratados?

Buscou-se, investigar aspectos relacionados à habilidade do líder como Maestro, no sentido de reger o bom relacionamento e funcionamento da equipe, valorizando o que cada um tem de melhor, através da identificação das características e atitudes de líder como: delegação de autoridade, compartilhamento de poder, conhecimento da equipe, desenvolvimento de consciência e habilidades técnicas e comportamentais, unificação de visões e interesses empresa/liderado.

#### Dados da Empresa "A"

##### **LIDER No. 1**

[...] As aspirações são pequenas, como em culturas nordestinas. (...) Não somos uma empresa preconceituosa, aceito todo e qualquer perfil: jovens, idosos, homo afetivos, negros, profissionais sem experiência. (...) Não tenho pessoas preparadas para gerenciar a empresa, tenho supervisores aspirantes a gerentes. Eu que analiso os currículos e faço as entrevistas para contratação de garçons. (...) Só estou vendo lucro, depois que eu demiti o responsável pelo setor de compras e passei a fazer o papel dele. (...) O bom empresário é aquele que consegue administrar débitos e não créditos. (...) Quem faz os meus pratos e as fichas técnicas, sou eu.

**LIDER No. 2**

(...) Realizo reunião semanalmente, para orientar melhorias, corrigir o que está sendo feito errado.

**LIDER No. 3**

(...) Todo pai conhece o filho, aqui é minha casa... Aqui, temos profissionais capacitados para fazer o serviço. (...) acho que mudou essa realidade de patrão carrasco, que manda. Se você não conseguir fazer com que os liderados tenham vontade de trabalhar, vira e mexe você estará mudando de funcionário, isso não funciona mais. (...) Quando a pessoa quer, é bem mais fácil. Falo "- gente, vamos ser mais cuidadosos." (...) Você vai vender quando possuir conhecimento sobre aquilo que vende. (...) Você peca quando vê que o funcionário não está nem aí para a empresa, e fica quieto, deixa passar. (...) A empresa precisa que a gente venda, porque se ela fechar teremos que buscar novos ares.

**LIDER No. 4**

[...] Os funcionários não pensam em ajudar a empresa, em trabalhar com garra, em vestir a camisa da empresa... Hoje falta harmonia na equipe. (...) Eu chamo e pergunto: "Você acha que isso está certo? Você acha que o patrão vai gostar?" Tento passar uma realidade pra ele refletir e decidir. Gosto de falar a realidade, o porquê e para quê. (...) Acho que um funcionário tem desmotivado o outro. Está faltando comunicação, às reuniões, quando ocorrem, não estão sendo feitas da forma correta, que é ouvir os problemas e também levantar pontos positivos.

**Dados da Empresa "B"****LIDER No. 5**

[...] Eles são atenciosos, estão todos bem alinhados e organizados, não precisa ninguém mandar, todos sabem de suas responsabilidades.

**LIDER No. 6**

[...] Eu conheço eles muito bem, do lado profissional apenas. Sei dos defeitos. Só pedimos mais dele, quando vemos que ele compensa. (...) Eu observo os comportamentos e deslizes, chamo o supervisor e peço a ele pra que ensine com muito cuidado e tato, ensine como deve ser feito... e as pessoas melhoram.

**LIDER No. 7**

[...] Eles são ótimos, dão conta do recado, só precisam melhorar pequenos comportamentos. As pessoas que estão na equipe hoje, já sabem o que deve ser feito, então o

atendimento é bem feito. (...) A comunicação é muito aberta, e é incentivada, em todos os níveis, não há distância entre os proprietários e os funcionários. Eles respeitam nossas opiniões. (...) A pessoa entra e deve se adaptar a empresa e não a empresa se adaptar a ela.

#### **LIDER No. 8**

[...] Tenho uma equipe onde um ajuda o outro. Na equipe que eu tenho hoje, eu posso confiar. Hoje cada um se encaixa no seu quadrado, todos gostam do que fazem. (...) Roupa suja se lava em casa. Tudo é feito antes da casa abrir. São conversadas as falhas do dia anterior. (...) procuro ganhar eles, alinhando a conversa.

#### **LIDER No. 9**

[...] meu cervejeiro é ótimo, mais é estrela. Eu consigo pesar e avaliar o valor que ele tem pra empresa, e ele sabe que é importante pra mim; Os gerentes, da noite e o do dia, são totalmente diferentes, mas eu preciso dos dois, cada um com o perfil que possuí. O meu gerente "x" fideliza os clientes; A minha sócia é íntegra; Tenho uma secretária que assume como se fosse dona; O menino da copa é radical, se pisar no calo dele, ele estoura. (...) eu quero que o mérito seja dela (a sócia), então tento fazer com que ela descubra e veja com os próprios olhos (...) É só colocar eles para pensarem que as coisas acontecem. Disciplina é coisa que tem que ser cobrada. (...) O que eu percebo é que eles querem participar, ter igualdade, mas às vezes existe uma zona de conforto. Tudo o que você der, soa como obrigação. Então para ser valorizado, sempre tem que ter um sistema de troca, mesmo que seja simbólico.

### Dados da Empresa "C"

#### **LIDER No. 10**

[...] eu converso muito com os meus gerentes e falo sobre o que eles precisam melhorar... Antes de irem para reunião com o proprietário, eu já os preparo. (...) Através do desempenho é que as pessoas são promovidas dentro da empresa. (...) Todos os gerentes da empresa são comprometidos. (...) Conversamos sobre como vai o movimento da loja, sobre os funcionários, elogiamos quando a loja está se destacando e sobre os pontos que eles devem se atentar mais.

(...) Eu converso muito com eles, e sei quem é apaixonado pela empresa, quem tem sede de crescer... Você conversa e vê nos olhos deles. (...) A gente sempre avalia e, na medida do possível a gente atende as solicitações. Não há problema de relacionamento em nenhum nível dentro das equipes.

**LIDER No. 11**

[...] A gente tem que falar sempre, mostrar porque é importante, que todos vão ganhar. Tento mostrar a importância de fazer bem feito, de se dedicar. (...) É passado semanalmente para os colaboradores, os resultados que a loja está alcançando. Eles ficam aguardando os resultados e, comemoram.

**LIDER No. 12**

[...] A empresa tem um checklist, eu chamo reservado e vou conversando no sentido de melhorar.

Quando perguntada se conhece os liderados, respondeu: “Estou querendo chegar lá” “Eles me procuram para conversar, pra me contar as dificuldades, porque confiam em mim. Eu busco ter um equilíbrio, nem aperto, nem solto demais, pra eu conseguir o resultado que preciso. (...) Eu procuro passar o trabalho, os problemas, para os líderes de turno, pois são eles que ficam o dia inteiro dentro da loja. Se eu for direto no funcionário, tiro a autoridade do líder. Assim, tenho mais tempo para ajudar os meus líderes e pra ver outras coisas importantes para a empresa. (...) Essa é minha loja. (...) Todos se comprometem com a meta, com a loja, como sendo deles mesmos. Tenho uma equipe harmônica e por isso temos um resultado bom, todos estão correndo atrás do mesmo objetivo.

**LIDER No. 13**

[...] Quando havia divergência entre as líderes de turno, eu conversei com elas e as fiz enxergar que preciso das duas, e que cada uma, é importante pra mim com as suas qualidades. (...) Sou privilegiada, todos da minha equipe tem compromisso com a empresa, todos querem crescer e quem trabalha direitinho cresce. (...) Eles sabem que as metas são para benefício deles e da empresa, todos pensam assim, sabem que eles ganham e a empresa ganha.

**4.5. Líder Modelo**

- a) Quais são os valores que guiam a conduta e decisões da empresa nos relacionamentos com os clientes e colaboradores?
- b) Os colaboradores tem conhecimento claro desses valores? De que forma é comunicado?

Buscou-se neste bloco de questões, investigar aspectos relacionados à imagem transmitida aos liderados referente aos valores que orientam suas ações e discurso, através da identificação de atitudes e comportamentos como: autoridade

moral, humildade, força de caráter e influência, demonstrados através do respeito e credibilidade do líder para envolver e conquistar as pessoas.

#### Dados da Empresa “A”

##### **LIDER No. 1 (Empresa “A”)**

[...] Eu sou barmen, pizzaiolo, garçom, eu já fiz tudo isso. (...) Valorizo as pessoas que se dedicam a casa, faço concessões e tenho flexibilidade para atender as necessidades dos que se dedicam. (...) Aquele que vai mandar, tem que saber fazer, e muito bem feito. (...) Os supervisores até querem me agradar, mas não conseguem me atender, me deixar satisfeito. Eu falo pra eles, de uma boa maneira, sobre o que eu quero e as coisas que espero.

##### **LIDER No. 2**

[...] O líder tem que ir junto, ir à frente. Pra mandar você tem que fazer, mostrar que é possível fazer.

##### **LIDER No. 3**

[...] Cada um carrega a sua cruz, eu acho que pela minha forma de trabalhar, eu conseguiria melhor resultado com a equipe do outro colega... (...) Em termos de crescimento, eu só quero passar o melhor de mim para ajudar a casa. (...) Quem é comprometido faz o que tem que ser feito agora, e não deixa pra depois. Eu faço também, dou exemplo, arregaço as mangas e atuo junto. (...) Eu tenho noção de que um funcionário mal treinado traz prejuízos para a empresa. O dono também tem, mas fecha os olhos. A casa toda perde com isso.

##### **LIDER No. 4**

[...] Sempre fiquei na minha, preocupado em ajudar a empresa, não quero que ela tenha prejuízo. O líder tem que trazer as pessoas pra realidade, entender cada um em suas diferenças e reunir essas “peças” para que tenha uma boa engrenagem. (...) Eu poderia ter mais autonomia pra fazer mais coisas.... Não temos conversado muito sobre as minhas responsabilidades de liderança, é uma falta de comunicação. (...) Eu me preocupo em saber se falta alguma coisa pra eles trabalharem bem, pra não faltar nada e para que o cliente saia satisfeito. Busco orientar e corrigir em cima das carências de cada um.

#### Dados da Empresa “B”



**LIDER No. 5**

[...] Aqui entra quem tem dinheiro e pessoas simples também. (...) Quando eu não estou aqui, o gerente faz tudo. (...) Ele não me traz qualquer coisa, quando ele vem me trazer é porque a coisa é séria.

**LIDER No. 6**

[...] Eu faço tudo o que for necessário, entendo que a empresa precisa de mim e não meço esforço pra nada. Essa empresa é tudo pra mim, comecei atendendo no balcão, tudo o que eu sei, aprendi aqui. (...) Dou exemplo e sou respeitado. Trabalhamos para passar confiança e segurança para os colaboradores e clientes.

**LIDER No. 7**

[...] Onde eu estou hoje, descreve o que eu sei. O que eu aprendi é o que eu estou ensinando, e ensino o que é certo. Não adianta cobrar e não dar o exemplo. (...) Quando o gerente geral está ausente, eu consigo encaminhar tudo. Eles já me orientam e me cobram mais. (...) Acho que depois que estou à frente da equipe, ensinando, a rotatividade diminuiu. Peço muita agilidade no atendimento e atenção com o cliente, ele não pode esperar, tem que sair satisfeito.

**LIDER No. 8**

[...] Sou exemplo para determinadas coisas. Os líderes que fazem as coisas por imposição, não são respeitados. O verdadeiro líder consegue fazer o que precisa, sem imposição. (...) Tenho carta branca pra fazer meu trabalho. O líder não precisa se impor, ser grosso ou arrogante. Eu deixo minha equipe muito à vontade. O proprietário não interfere em nada nas minhas decisões. A gente perde o foco de outras coisas quando se envolve com o operacional.

**LIDER No. 9**

[...] Deus me abençoa muito, não preciso pegar nada de ninguém. (...) Eu tenho sensibilidade... Fico triste quando as coisas não estão sendo feitas com boa intenção. (...) A mentira não soa bem para minhas decisões. (...) Certa vez, eu disse a um funcionário que ele foi irresponsável, de uma maneira leve. Não é o que você fala que ofende as pessoas, e sim, como você fala. (...) Os problemas de relacionamentos, são um grande desafio para a empresa. Me sinto mal quando tem desavenças. A gente tem que tomar decisão, intervir, a situação tem que ser estancada. Como eu vou provar a uma pessoa que ela está errada? Se você souber levar um colaborador, você tem tudo dele.

**LIDER No. 10**

[...] Nós trabalhamos para internalizar nos colaboradores, que queremos ser a melhor empresa, entregar o melhor serviço. (...) tomo como valor nas relações, a parceria, onde emprego muito o companheirismo, onde há um respeito que foi conquistado com o tempo.

#### **LIDER No. 11**

[...] Quando a gente vê que tem alguém desanimado, a gente chama pra conversar.

#### **LIDER No. 12**

[...] O Líder tem que saber perder, a gente não ganha sempre, tenho que avaliar, o que preciso melhorar. O Líder servidor é aquele que desenvolve coisas pra sua equipe, que enxerga e vê o que pode melhorar. Ajuda as pessoas a mudarem. (...) Você tem que ter oportunidade para mostrar que sabe liderar, e graças a Deus a empresa me deu oportunidade de mostrar. (...) Não é de cara feia, brigando ou chamando atenção que vou ganhar o respeito dos liderados. Estou procurando ser exemplo. (...) Na empresa tem muita promoção, quero formar minha equipe para assumir cargos de líderes de equipe e gerentes. Se eu achar que não estão preparadas para crescer, não darei meu voto, irei trabalhar mais, porque não quero que elas sofram, elas precisam aprender a ser exemplo. (...) Se o líder pegar só uma coisa pra fazer, como ele vai trabalhar? Ele tem que coordenar para que as coisas aconteçam, isso é liderança.

#### **LIDER No. 13**

[...] Se precisarem de mim, eu vou pra linha de frente, eles sabem que podem contar comigo. Dizem que querem ser igual a mim, e eu falo que devem ser melhores do que eu, porque eles possuem mais tempo para aprender mais coisas, por serem mais jovens. (...) Sei lidar com pessoas, não levo a ferro e fogo, prefiro conversar. Tem muitos na empresa que querem trabalhar na minha equipe. Me respeitam muito, minha equipe é unida. (...) Tenho bom conhecimento do negócio da empresa, tenho alcançado sempre bons resultados com a minha forma de liderar. Cobro muito, porque gosto de resultado. Não aceito gente trabalhando com fome e nem doente, porque não terá condições de entregar um serviço de qualidade, com sorriso no rosto.

### **4.6. Líder Comprometido**

- a) Para você, como se define um líder comprometido? Quais são suas obrigações?

- b) Bons comportamentos e o bom desempenho são reconhecidos pela empresa? De que forma?
- c) Em sua opinião, o que é um líder servidor?

Buscou-se neste bloco de questões, investigar aspectos relacionados ao comprometimento do líder com a empresa e a equipe, através de evidência sobre: vontade de servir com foco na gestão de empresas de serviços e orientação estratégica para “servir”, no sentido de prover as necessidades seja dos clientes e dos colaboradores, dando assim, o exemplo do “valor sobre o servir” não medindo esforços para atender o público.

#### Dados da Empresa “A”

##### **LIDER No. 1**

A empresa possui nutricionista que cuida do cardápio e, também trago *sommelier*, enólogos, cozinheiros, para dar cursos aos colaboradores mantendo a empresa como referência na área de vinho no estado.

Quando perguntado se todos os liderados tem essa visão de que a empresa tem um conceito superior no mercado e com isso uma responsabilidade maior, respondeu: “- Nem todos, e é por isso que eles passam pouco tempo comigo. Tenho uma rotatividade muito grande, em média 20% no mês.”

##### **LIDER No. 2**

[...] Não vendemos gato por lebre, entregamos o produto com a qualidade que nos propomos.

##### **LIDER No. 3**

[...] Quando chove, eu vou até o carro buscar os clientes. (...) Se um cliente entrar, a nossa meta é vender. (...) A empresa até pode não permitir que pessoas usem o horário de serviço para fazer pesquisas sobre o produto na internet, no celular, mas eu deixo, sou bem flexível nessa parte, já trouxe revistas sobre o assunto. (...) O meu liderado não estava preparado para lidar com o comportamento daquele cliente, eu fui lá e atendi.

##### **LIDER No. 4**

[...] Tudo o que o cliente pede, a gente precisa de outras pessoas, pra fazer acontecer. Simplesmente dar uma resposta, uma satisfação sobre o tempo que levará, é motivo que o deixa satisfeito com o serviço. (...) Não acho que o líder tem que por medo, ele tem que respeitar as pessoas, reconhecer e elogiar.

## Dados da Empresa “B”

### **LIDER No. 5**

[...] A gente se esforça pra tratar bem, mas eu acho que o atendimento tem muito a ser melhorado. Eu não gosto de gritar, de chamar atenção na frente dos outros. (...) Se a empresa puder fazer algo pra não perder o bom funcionário, com certeza será feito.

### **LIDER No. 6**

[...] Eu não trabalho com horário, isso não é minha preocupação, trabalho para fazer acontecer. (...) A gente tem que mostrar às pessoas, que às vezes só falta ter paciência.

### **LIDER No. 7**

[...] Nós temos que cobrar aos liderados, referente à qualidade do atendimento deles e não pela qualidade da limpeza. (...) São detalhes que fazem a diferença, e cada um deve fazer o possível para sair perfeito. (...) Eu tento ajudar muito eles, e quanto mais fácil fica pra eles, mais difícil fica pra mim.

### **LIDER No. 8**

[...] O bom garçom se mostra quando atende o mau cliente. (...) Eu procuro humanizar eles, assim, eles conseguem atender melhor os clientes. Quando você trabalha feliz, o ambiente fica bom, eu tenho que proporcionar isso. (...) Os bons quando precisam, a empresa abre concessões, ajuda, auxilia.

### **LIDER No. 9**

[...] Ele se sente respeitado quando você sabe tratar. (...) Eu quero resolver o seu problema. (...) É bacana você ver o crescimento das pessoas. (...) Eu nasci para administrar pessoas. Sou humilde. (...) Eles precisam que o líder passe essa confiança, precisam até de um puxão de orelha. (...) Às vezes eu pago caro por ter dó, mas estou preocupado com o futuro das pessoas, e não com a justiça. (...) Ela está comigo por insistência minha. (...)

O líder tem que preparar o terreno para que os colaboradores saibam entregar o serviço. As pessoas precisam de estímulos. (...) Talvez a minha humildade tenha me ajudado na vida. E essa base de honestidade ajuda a conquistar as pessoas. (...) O pior defeito de uma pessoa, é a mentira. Quando você mente, está enganando seu principal aliado.

## Dados da Empresa “C”

### **LIDER No. 10**

[...] Trabalho pra internalizar em todos os colaboradores o compromisso em entregar o melhor serviço ao cliente, e para

ser a melhor empresa. (...) Pergunto os gerentes: “- O que você precisa pra melhorar o desempenho da sua loja? Me procurem, estou sempre por aqui”.

#### **LIDER No. 11**

[...] Chamo e tento explicar qual é a forma correta de fazer. Preocupo-me em prepara-los para realizar o trabalho deles. Eu faço o que eu posso fazer pela empresa, estou sempre disposta a fazer e a melhorar. (...) As colaboradoras esperam essa definição de meta... nós, temos que estar afiados para entregar isso.

#### **LIDER No. 12**

[...] Nós somos orientados a ter ideias e a levar para o proprietário. Ele vê meus resultados e pergunta o que estou fazendo. (...) Estou fazendo o que eu gosto, então eu vou longe (...) estou focando na agilidade e na simpatia, e está dando resultado, porque sinto que eles possuem prazer em trabalhar. (...) As capacitações que a empresa oferece, dão resultado, a gente vê que melhora. (...) Todos da minha equipe fazem um bom atendimento, mas estou trabalhando para melhorar ainda mais. (...) O líder tem que saber cobrar, tem que ser humilde. Com humildade você chega lá. (...) Fofoca atrapalha muito o trabalho, acaba que atrasa o serviço... a empresa proíbe fofoca, é regra, e aqui não tem fofoca, prezamos por uma ambiente, saudável e amistoso, de ajuda entre as pessoas. (...) A empresa vende a imagem de empresa saudável, e é!!! Preocupamos com a saúde e bem estar das pessoas, e buscamos o uso consciente de recursos materiais.

#### **LIDER No. 13**

[...] Os que trabalharam comigo e foram promovidos dentro da empresa, hoje entendem porque eu converso tanto com os liderados. (...) Eu sofro quando elas não são as escolhidas nos processos seletivos, mas, tenho que ser forte, não posso transmitir isso a elas, fico triste porque elas são ótimas e merecem crescer. (...) Eu reconheço o empenho e desempenho, eles sabem que o trabalho está sendo visto, por mim e pela direção geral.

### **4.7. Presença de Atributos Evidenciados nos Líderes Entrevistados**

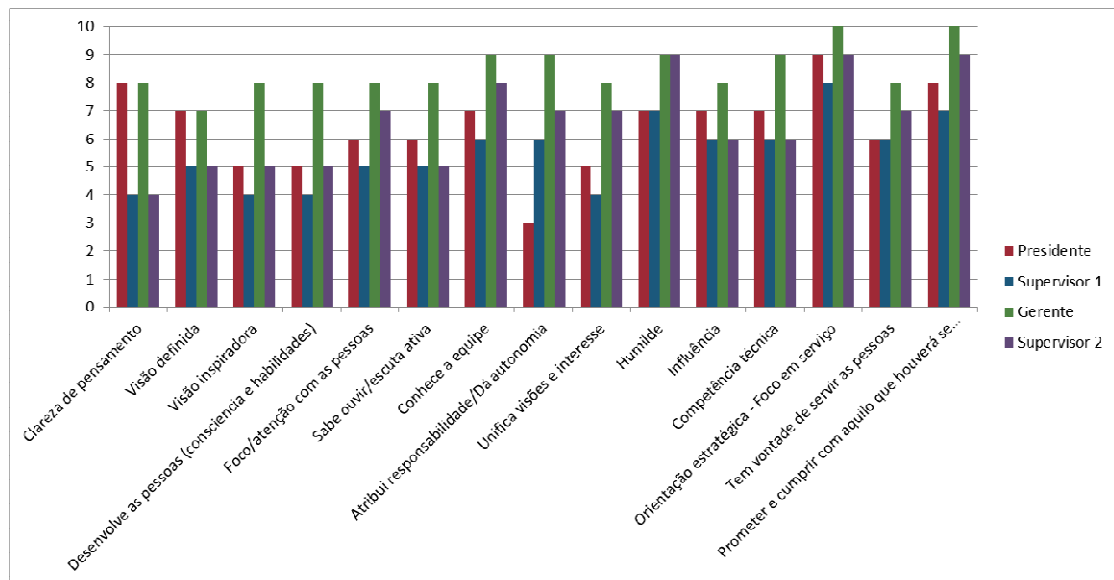
Este item aborda e discute os resultados obtidos em cada empresa separadamente, apontando os posicionamentos dos líderes sobre os questionamentos, a fim de evidenciar o nível da presença da liderança servidora quanto aos atributos: visionário, educador, maestro, modelo a ser seguido e comprometimento.

Santiago (2007) alerta sobre os resultados que se colhem quando há ausência de valores na conduta daqueles que estão conduzindo as pessoas, ressaltando que “uma liderança sem valores, compromissos e convicções só pode ser desumana e danosa” (SANTIAGO, 2007, p.84).

Os conceitos tomados como base, para discussão dos atributos e itens traduzidos em habilidades e atitudes que compõem tais atributos, encontram-se no Quadro 2 deste trabalho.

#### 4.7.1. Atitudes e práticas: Empresa “A”

Gráfico 01 – Presença de Habilidades e Atitudes nos líderes da Empresa “A”



Fonte: Elaborado pela autora com base na pesquisa de campo.

Na empresa A foi observado que, nas questões sobre o atributo “Visionário” o entrevistado 3, denominado gerente, possui maior visão, apresentado discurso alinhado com os propósito do presidente para a empresa. Os demais, denominados supervisores 1 e 2, não evidenciaram informações que denotem envolvimento com metas estratégicas da empresa.

No item “visão inspiradora” onde a pesquisadora adotou o conceito de que o líder “aponta o caminho e inspira uma visão que é compartilhada e aceita por todos, devido a conexão existente entre os valores das pessoas e o propósito da organização”, o entrevistado denominado gerente, demonstrou um envolvimento e uma paixão até maior que o dono. Isso pode ser justificado por este ter

responsabilidade de 100% sobre as decisões da unidade qual encontra-se à frente, enquanto o presidente se desdobra entre as outras 2 unidades, por não delegar as atividades e decisões aos atuais supervisores. Aqui, a ausência de ação do presidente também apresenta impactos negativos, pela falta de alinhamento estratégico com seus supervisores, que por sua vez, encontram-se carentes de elementos, para apresentar comportamentos capazes de inspirar o alcance de uma meta que seja estratégica.

Quanto ao conceito que descreve o “líder visionário”, formulado pela pesquisadora, onde considera que “ele desafia os padrões estabelecidos por culturas arcaicas, a fim de conduzir as organizações à grandeza, promovendo mudanças criativas e inovadoras nas entregas finais aos clientes e comunidade por meio da adoção de comportamentos consistentes pela sua equipe”, foi identificado que, os líderes desta empresa não apresentam qualquer preconceito quanto a aspectos físicos das pessoas. O presidente falou sobre planos futuros para contratação de idosos e pessoas com síndrome de Down para trabalhar com o atendimento ao público, demonstrando ideias muito inovadoras nesta questão.

Sobre as questões para investigar o atributo de “líder educador”, traduzido pelo conceito: “busca desenvolver as potencialidades dos seguidores, tirando-os da condição de dependentes, fornecendo-lhes atenção, orientação, apoio e encorajamento dentro das necessidades individuais de cada um, para que alcancem a condição de agirem ativamente na equipe”, nota-se que, o gerente, é o único que se preocupa em gerar consciência nos liderados sobre as ações, enquanto os demais focam apenas na correção pontual, sem preocupar com a sensibilização visando à compreensão da ação questionada, a fim de levar a mudança de comportamento. Sobre esse mesmo conceito, foi defendido pelo presidente que o desenvolvimento de competências dentro da empresa, é realizado pelo mesmo, porém, há uma contradição evidenciada em seu discurso quando, alega concentrar muitas atividades operacionais para si, em razão de não possuir pessoas aptas para fazê-las. Em certo trecho do discurso este entrevistado afirma que [...] “já deixei para eles fazerem as contratações...não deu certo, eles não tem noção.... Eu sei quando a pessoa está mentindo”. Nesse sentido, pontua-se questões como modelo mental que impede acreditar na capacidade de desenvolvimento dos supervisores para aprenderem a atividade. Nota-se a existência de pensamento de auto suficiência e falta de reconhecimento de que, pode buscar em fontes externas, capacitação para

formação profissional destes líderes que estão frente a empresa hoje, e que cresceram com base apenas na apresentação da habilidade confiabilidade e obediência, evidenciada no discurso do presidente.

Na habilidade “atenção com as pessoas”, considerando o conceito “a partir da disposição para ouvir os seguidores, o líder estabelece uma conexão que favorece a criação de empatia na relação, bem como, a obtenção de informações referente às necessidades a serem atendidas e competências a serem desenvolvidas para o crescimento pessoal e profissional do seguidor”, o supervisor 2, apresentou pontuação 7, demonstrando preocupação com seus liderados, porém, alegou não possuir autonomia para empreender as ações que julga necessárias, por ausência de legitimidade e autonomia de gestão. Sobre os comportamentos do presidente neste quesito, foi identificado no discurso do entrevistado “supervisor 2” que, aquele, apresenta uma habilidade para conter a manifestação das pessoas quando o interesse é, levantar assuntos polêmicos para gestão ou reivindicações de interesse dos liderados. Isso se confirma no discurso de todos os entrevistados, quando afirmam que os assuntos tratados nas reuniões são apenas de cunho corretivo sobre a conduta no trabalho.

Para análise do atributo “Maestro”, tomou-se com base o conceito “a equipe escolhe dar credibilidade e seguir o líder em razão da autoridade que por ele foi conquistada, pela sua competência profissional e conduta moral. Por tal influência, as pessoas escolhem segui-lo e ele, permite que os outros ajam, construindo assim uma relação de “parceria e não patriarcalismo”, no qual as pessoas se envolvem verdadeiramente com suas responsabilidades, através da delegação empreendida pelo líder”.

Na análise dos discursos, no que tange a habilidade “Conhecer a equipe”, identificou-se que pelo grande tempo de casa, entre 6 e 15 anos, os líderes conhecem bem as habilidades e desejos dos liderados, mas, em grau menor, o supervisor 1 por lidar com uma alta rotatividade de pessoas em sua unidade.

Quanto à habilidade “Atribuir responsabilidade e conceder autonomia”, uma vez conhecedores das capacidades das pessoas, buscar extrair delas, o potencial que apresentam à favor do trabalho, identificou-se que: o presidente é o que em menor grau evidencia esta atitude. Isso é evidenciado em muitos de seus posicionamentos, onde frisa que, os supervisores não estão preparados para realizarem tais atividades como: seleção de novos colaboradores, realização de



pedidos de produtos para as unidades, exceto o entrevistado “gerente”, confirmando a baixa evidencia identificada no atributo de Líder Educador. Ou seja, a falta da habilidade de líder educador, impacta negativamente nas habilidades que poderiam exercer como maestro, delegando maior autoridade.

Sobre a habilidade “Unificar visões e interesses” buscou-se avaliar a habilidade do líder de fazer nutrir no liderado um desejo de crescer com a empresa, no qual as pessoas encontrem sentido no que fazem e alcancem satisfação no trabalho, por integrar parte de um projeto grandioso. Foi observada uma grande vinculação de satisfação e interesse dos liderados, ao fator higiênico dinheiro. Neste, os supervisores e gerente, alegam não conseguirem envolver os liderados por não receberem a contrapartida correspondente ao reconhecimento financeiro. Em certos pontos da entrevista, o “supervisor 1” alega que o desempenho poderia ser melhor, se houvesse o pagamento da taxa de serviço. Aqui, é verificada que a falta de habilidade do líder para envolver a equipe e criar alinhamento, é usada como apoio, pela inexistência de conexão entre os objetivos e ausência de sentido para dedicação do liderado. Ao presidente, pode ser atribuída baixa capacidade nesse item, devido ao pouco tempo dentro da empresa, para desenvolver essa visão e, ao supervisor 1 também pode relacionar-se ao descrédito dado sobre a continuidade da pessoa na empresa, fazendo com que este, não dispense esforços para envolver e desenvolver tal sentimento nos liderados.

Na avaliação do atributo “Modelo a Ser Seguido”, foi considerado o conceito de que “os líderes admirados e respeitados como modelos de conduta, deixam claro, os princípios que norteiam suas ações e decisões, tendo a coerência entre seu discurso e sua ação, fatores que inspiram confiança, o que os concede credibilidade no processo de influência. Este, tem claro que, sem essa confiança, não existe relação de cooperação e colaboração. Apesar das pressões do mercado e sociedade, não se corrompem, e nem colocam o foco em objetivos financeiros e ganho material acima dos interesses em comum e bem estar da equipe, tomando sempre decisões que prezam pela saúde física, mental e moral das pessoas em seu entorno. Tem postura humilde, colocando-se ao dispor e foco em servir às pessoas, acima do poder, os princípios acima da conveniência e interesse e, a visão de longo prazo acima do imediatismo.”

Para os itens “humildade” e “influência”, não se encontra muita disparidade nos resultados. Na análise da habilidade de “influência” destaca-se que, o presidente

apresenta uma boa receptividade entre os liderados, que pode ser atribuída à sua conduta simples e humanitária, mas, como abordado anteriormente, este, não dispõe de tempo dentro da empresa, o suficiente para gerar e ser considerado exemplo inspirador, a ser seguido. Porém, é questionado o foco em servir às necessidades das pessoas, através do discurso do supervisor 1 e gerente, quando os mesmo relatam a baixa disposição do presidente em fazer concessões que consideram possíveis, como exemplo, o pagamento de melhores salários.

Ainda sobre influência, os supervisores 1 e 2, não demonstraram muita consciência sobre a importância estratégica de suas imagens, para alavancar e nortear a conduta dos liderados.

Referente à habilidade “Competência técnica”, nota-se que, os supervisores 1 e 2 carecem de autoridade legítima para exercerem efetivamente o papel de líder e executarem as atividades em toda a sua potencialidade. Quanto ao presidente, questiona-se a sua capacidade de formar líderes para atender às próprias necessidades, pois a sua habilidade de gerenciar os processos, é incontestável, o que não representa o foco de atividade de um líder.

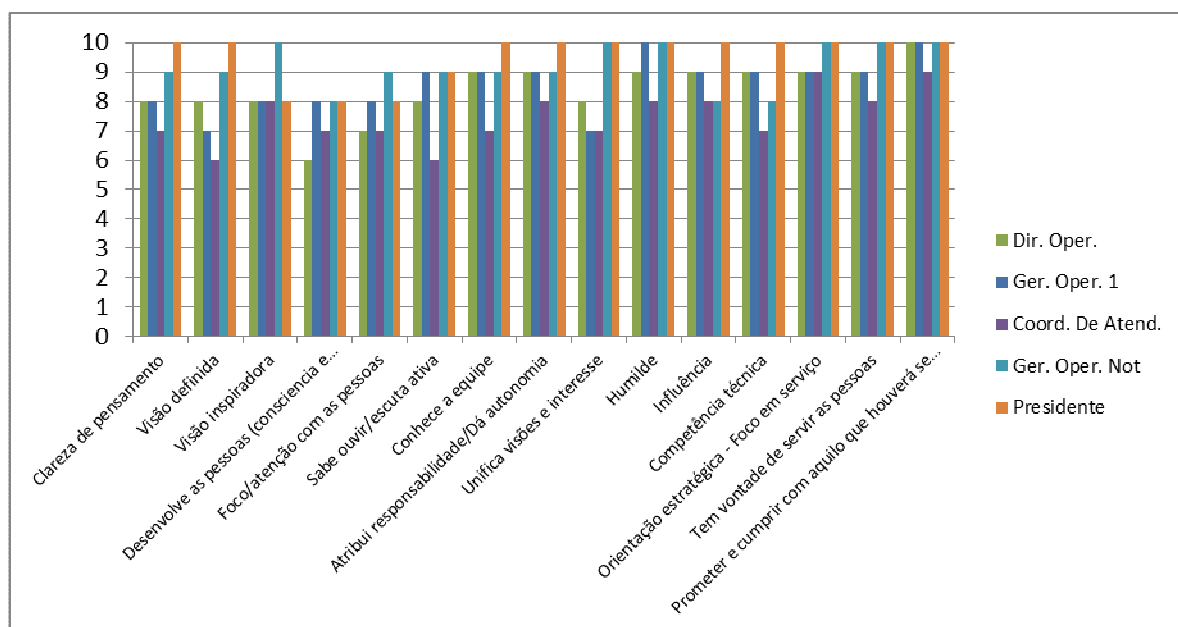
Para o atributo “Comprometimento”, buscou-se investigar “o comprometimento com o servir, não medindo esforços para resolver o problema e atender as necessidades dos clientes, como uma prioridade estratégica, que é, significativamente importante na criação de valor, na satisfação do cliente, na geração de vantagem competitiva, no crescimento e na rentabilidade do negócio. Assim, através do comprometimento e vontade de servir as pessoas, líderes dão o exemplo e indicam os valores que devem ser adotados e transmitidos pela empresa”

Verifica-se que no contexto geral, os entrevistados obtiveram boas pontuações na habilidade “Orientação estratégica para o serviço”, demonstrando o foco no atendimento às necessidades dos clientes. No item “Vontade de servir as pessoas/liderados”, verifica-se uma conformidade e trato desigual nas ações empreendidas pelo presidente e supervisor 1, onde estes relatam no discurso que, “a empresa faz concessões para os bons e merecedores”. Na avaliação em sentido mais amplo do conceito, e, partindo da ideia de que as pessoas são o meio para a empresa entregar seu serviço e obter resultados, pode-se considerar que a empresa não apresenta o desejo e preocupação de servir as pessoas, como foco estratégico.

Sobre o item “Prometer e cumprir com moral a palavra dada”, obteve-se pouca evidencia para pontuar em separado das demais questões.

#### 4.7.2. Atitudes e Práticas: Empresa “B”

Gráfico 02 - Presença de Habilidades e Atitudes nos líderes da Empresa “B”:



Fonte: Elaborado pela autora com base na pesquisa de campo.

Na análise sobre a presença do atributo “visionário” nas ações empreendidas pelos líderes da empresa B, no que se refere aos itens “clareza de pensamento” e “visão definida” foi observado que, os entrevistados: gerente operacional e coordenador de atendimento, possuem uma visão mais operacional, enquanto os demais possuem visões mais estratégicas, porém, todos tem um conceito de futuro e crescimento para a empresa, pelo qual norteiam suas ações, apesar de não haver muitas reuniões em nível de liderança para alinhamento dessa questão.

No item “visão inspiradora”, é inquestionável a paixão demonstrada por todos os líderes entrevistados. Pode ser exemplificado no discurso do entrevistado “coordenador de atendimento” quando diz [...] “É difícil achar um lugar organizado como nessa empresa, não tem comparação”. Esse comportamento além de positivo e contagiante e apresenta muito peso no discurso e poder de convencimento destes líderes, junto aos liderados.

Quanto ao atributo “educador”, em todos os entrevistados nota-se alta preocupação sobre a conscientização e empenho para, desenvolver liderados com autonomia de pensamento, capaz de nortear suas ações. A manifestação da atitude “desenvolver as pessoas em consciência e habilidades” pode ser verificada no discurso do “gerente operacional” quando pondera [...] “Preciso ser sério, duro e

flexível, saber adular, conversar e respeitar a todos. A empresa tem raiz, nós não conscientizamos eles disso. É muito mais fácil nós mudarmos do que a empresa mudar. Quando a gente identifica que está faltando alguma coisinha, a gente vai e alinha, senta e conversa. É meu papel orientar as condutas em desacordo".

Essa competência também é altamente evidenciada no discurso do "presidente" no qual ele descreve sua forma de ação [...] "A gente tem que saber lidar com as pessoas, conscientizar, falar a realidade, temos que saber extrair as coisas boas. Questiono: "- Acha que a sua postura está correta? A funcionária mudou da água para o vinho".

Na análise do item: "foco/atenção com as pessoas" e "saber ouvir/escuta ativa", percebe-se o cuidado que se tem em orientar os liderados, respeitando-os e buscando atender suas necessidades, além das profissionais. É manifestado um interesse e cuidado pela pessoa humana em primeiro lugar, como observado no discurso da diretora operacional, onde ela afirma [...] "eu não sei lidar certinho, não tenho preparo, mas aqui é feito assim: falamos com jeitinho, pedimos para que se acontecer algum problema, deve ligar e avisar. Quando a pessoa trabalha bem, eu elogio muito, tem pessoas aqui que eu não quero perder nunca e elas sabem disso, elas fazem até mais do que a empresa espera, elas são realmente diferentes.

Vale ressaltar a maestria dos entrevistados para realizar *feedbacks* corretivos, conforme evidenciado nas entrevistas do presidente, gerente operacional diurno e outros, buscando conscientiza-los do desempenho apresentado, gerando reflexão e não adotando postura de dar a "formula" sobre como agir. O respeito e amor pelas pessoas, ficou explícito pelos líderes entrevistados em vários pontos quanto relatam, se sentirem felizes pelo crescimento dos liderados e seu reconhecimento pelo empenho dos mesmos.

Sobre o atributo "maestria", pode-se ponderar que, na empresa "B", os líderes conhecem as equipes e confiam nas pessoas, dando lhes autonomia e atribuindo-lhes responsabilidades operacionais, bem como, abrindo espaço para participação ativa nas discussões e reivindicações.

Na habilidade "Unifica visões e interesses", foram identificados tímidos depoimentos sobre essa preocupação no líder. Na verdade, a empresa trabalha sempre buscando atender as necessidades das pessoas e proporcionando um ambiente feliz, confortável, onde se sintam partes importantes. A dedicação dos

liderados pode ser atribuída, em razão das pessoas gostarem do que fazem e pelo tratamento recebido.

Portanto, sobre o uso da maestria na liderança da empresa “B”, entende-se que os líderes instintivamente conseguem atuar com leveza e seriedade, fornecendo autonomia, delegando e integrando as pessoas nos processos, sempre considerando suas habilidades e satisfações pessoas com o trabalho que desenvolvem. Por meio dessas condutas, os entrevistados disseram obter envolvimento e credibilidade junto aos liderados.

O atributo “Modelo a ser Seguido” foi fortemente evidenciado pelos entrevistados. Todos demonstraram muito empenho e desejo em servir a casa e as pessoas. Foco no trabalho ao invés de foco no cargo de gestão, foi um dos critérios observados para classificar os entrevistados como pessoas humildes, desprovidos de arrogância no sentido do trabalho ou culto ao poder. Estes, demonstraram enorme satisfação e seriedade no que fazem, e argumentam ser essa, a razão que concede a obtenção de credibilidade e confiança para conduzirem as equipes. Os líderes ressaltaram a importância de terem conduta compatível com discurso, bem como, a necessidade de fornecerem o exemplo de conduta e de atuação. Os valores morais que formam o caráter de uma pessoa, foram pontuados pelos entrevistados, assim como, o respeito à dignidade humana. Foram apontados como valores pelos líderes: a preocupação em construir e obter confiança e segurança, seja com os clientes, onde foi citado o estacionamento privativo com serviço de segurança, e também dos liderados no sentido de apoio quando precisam. Nesse sentido, foi argumentado sobre a força construída ao longo dos anos e a honestidade nas ações com os diversos públicos. Vale frisar a passagem do discurso do “presidente” onde ele afirma [...] “A mentira não soa bem para minhas decisões”.

A maneira pela qual os líderes desta empresa buscam influenciar os liderados, é identificada no discurso do “gerente operacional noturno”, quando pondera: [...] “Os líderes que fazem as coisas por imposição, não são respeitados. O verdadeiro líder consegue fazer o que precisa, sem imposição.”

Para a habilidade “competência técnica”, todos os entrevistados demonstraram entender o foco do trabalho do líder, como sendo estratégico, de cunho humanístico e de menor foco operacional. O entrevistado “coordenador de atendimento” é o que mais demanda a necessidade de desenvolvimento de suas

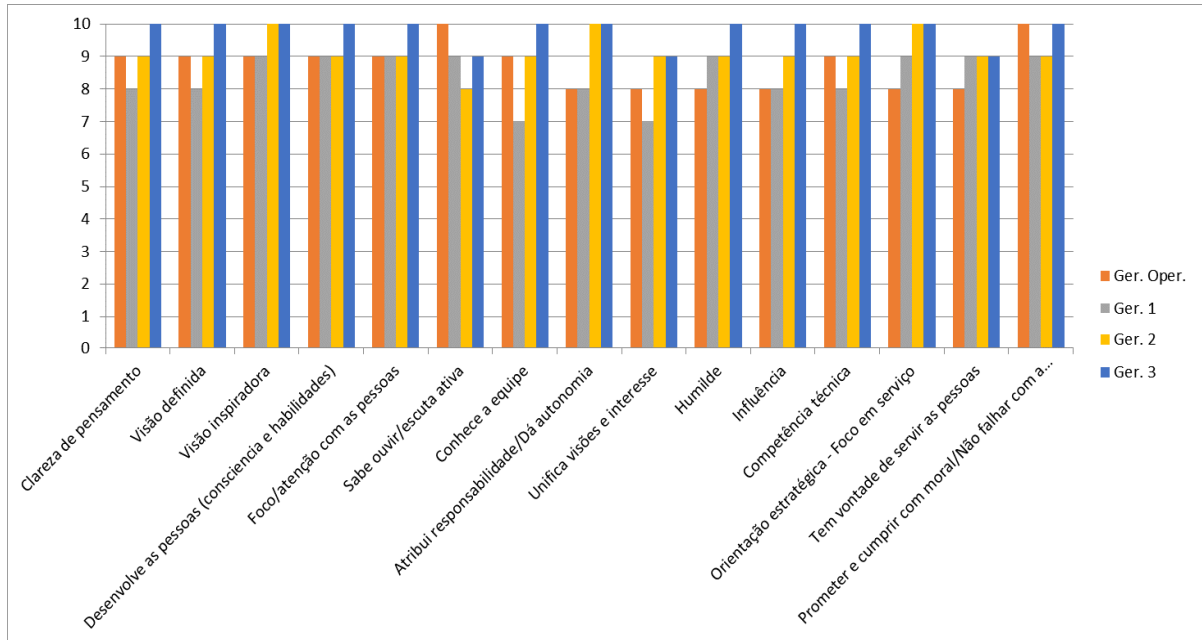
habilidades de liderança, que, pode ser justificado pela sua pouca vivência e experiência. O “presidente” dá o exemplo nesse quesito, pois, delega e cobra, servindo de apoio nas decisões que necessitam de sua ajuda e interferência, demonstrando atenção com as pessoas, mas, assume que poderia contribuir mais com o desenvolvimento de seus liderados se, dedicasse mais tempo a eles.

Sobre o atributo “comprometimento”, tomando como base o conceito estabelecido pela pesquisadora onde considera que “as atitudes e comportamentos afetam diretamente a natureza e a qualidade dos serviços prestados” (...) e de que, “através do comprometimento e vontade de servir as pessoas, líderes dão o exemplo e indicam os valores que devem ser adotados e transmitidos pela empresa”, conclui-se que, é possível classificar a empresa com alta evidencia nas ações que denotam a presença deste atributo, evidenciados pelos discursos como foco na vontade de servir o cliente e os colaboradores, em contextos e situações muito parecidas, colocando o respeito e o compromisso com a verdade e honestidade, como valores presentes e que orientam a atuação da empresa como um todo.

Dessa maneira, considera-se que, alguns líderes da empresa apresentam necessidade de desenvolvimento em algumas atitudes, mas, no contexto geral, os entrevistados utilizam os atributos investigados na pesquisa, classificando a empresa com o grau moderado alto de presença da liderança servidora.

### 4.7.3. Atitudes e Práticas: Empresa “C”

Gráfico 03 - Presença de Habilidades e Atitudes nos líderes da Empresa “C”:



Fonte: Elaborado pela autora com base na pesquisa de campo.

A empresa C, faz parte de uma franquia multinacional na qual este empresário possui 12 unidades, sendo entrevistados 4 gestores. O modelo de gestão empreendido nas franquias é bem avançado se comparado às demais empresas entrevistadas. O sistema de comunicação é contínuo, frequente e focado em questões estratégicas. O proprietário reúne-se com os gestores de cada unidade e com a gerente operacional, semanalmente, para avaliar os resultados de cada loja e discutir estratégias de melhoria e alcance das metas. Novos programas, mudanças, promoções e outros, são assuntos discutidos em reunião e depois repassados aos colaboradores pelo próprio proprietário, em reunião mensal em cada unidade, na qual este, anuncia o desempenho da unidade aos colaboradores.

Portanto, na análise da presença do atributo “visionário”, nas ações empreendidas pelos líderes da empresa C, com relação às habilidades: “clareza de pensamento” e “visão definida” pode-se concluir que, os líderes estão alinhados e envolvidos numa só linguagem, demonstrando em alguns casos, metas pessoais para o crescimento de sua unidade.

Todos os entrevistados apresentam paixão em falar de sua loja, demonstram comprometimento de dono, capaz de inspirar os demais, para engajamento na missão da empresa.

Referente ao atributo “Educador”, nota-se que, dentro dos conhecimentos empíricos e habilidades desenvolvidas, os gestores preocupam-se em gerar consciência sobre o comportamento inadequado e não apenas corrigir a ação, embora, tenham deixado claro que não receberam formação técnica para isso, o fazem instintivamente, evidenciando a existência de tato sobre a forma de fornecimento de *feedback* aos liderados.

Para a habilidade “atenção com as pessoas”, nota-se que, mesmo se tratando de empresa de *fast food*, com perfil de foco em resultado, os gestores buscam empreender nos atendentes o fornecimento de um serviço humanizado e não técnico e mecânico, inerente ao ramo. Desse modo, há uma liderança muito próxima as pessoas, com abertura e acesso horizontal em toda a hierarquia. Além dos gerentes de loja, cada gerente possui dois líderes de turno a eles vinculados, de maneira que aumentam as chances de identificar comportamentos inadequados e baixo desempenho.

Quanto ao aspecto “Saber ouvir”, percebe-se que, as portas de todos os entrevistados, estão sempre abertas de modo que é oportunizado amplo acesso. A atenção com as pessoas e o saber ouvir, também se estendem para questões que avançam o quesito profissional, no qual os gerentes buscam oferecer apoio emocional aos liderados, sendo evidenciado sentimento de compreensão e compaixão com as pessoas. A entrevistada “Gerente 2” foi a única que evidenciou o comportamento de colocar as metas, frente as necessidades e interesses das pessoas, isso, por outro lado, faz com que ela apresente forte interesse em desenvolver habilidades técnicas e comportamentais em sua equipe, para que possam fazer sempre o melhor que podem.

O atributo “Maestro” é respaldado pela boa comunicação de estratégias existente na empresa. Considerando o conceito adotado de que “o envolvimento é alcançado pela sua maestria em construir aspirações e inspiração nas pessoas, onde estas, são levadas a refletir sobre seus desejos e visões pessoais com o propósito de criar uma conexão entre este fator e o propósito da organização”, pode se concluir, pelos discursos obtidos que, o alinhamento de meta estratégica promovido pelos gestores, levam a um alinhamento de meta individual de boa parte



dos liderados, onde encontram um sentido no trabalho que executam, conseguindo medir o resultado de seus esforços e sentir parte integrante para cumprimento de uma meta real. A gestão adotada, incentiva à participação ativa dos liderados, fazendo com que os resultados sejam em grande parte responsabilidades deles. No mesmo sentido, é oferecido o reconhecimento e valorização pelos esforços, aspecto que leva a unificação de visões e interesses.

Sobre “Conhecer a equipe” vale ressaltar que a entrevistada “Gerente 1” tinha apenas 2 meses, frente a equipe, quando ocorreu a entrevista, por isso, não possui conhecimento profundo sobre as competências dos liderados.

Na análise do atributo “Modelo a ser Seguido”, pondera-se que, a empresa adota uma política de promoção vertical para os cargos de liderança, assim, os entrevistados, atuais gerentes de loja, já passaram por líderes de turma e atendentes, exceto a gerente operacional que já foi admitida para cargo de gerente de loja. É observado humildade na postura e no discurso dos entrevistados, onde não há “endeusamento” dos que se encontram no poder, e sim, tratamento no mesmo nível, sem distinção de cargo. Isso possibilita uma visão realista da situação dos liderados, onde, os gerentes possuem propriedade para falar e cobrar. Essa visão das necessidades, com olhar de operacional, confere credibilidade aos gestores, que, por sua conduta humilde e próxima, obtenham respeito capaz de influenciar os liderados.

Dessa forma, pode se concluir que, os líderes da empresa “C” apresentam modelo de conduta íntegra e sustentável, compatível e digno de ser seguido pelos liderados, conforme discurso da “Gerente 3” [...] “eles dizem que querem ser igual a mim, e eu falo que devem ser melhores do que eu, porque possuem mais tempo para aprender mais coisas, por serem mais jovens. Sei lidar com pessoas, não levo a ferro e fogo, prefiro conversar. Tem muitos na empresa que querem trabalhar na minha equipe. Eles me respeitam muito, minha equipe é unida”.

Outro aspecto que distingue e eleva o sistema de gestão adotado na empresa “C”, é o caráter estratégico do gerente. Aqui, eles de fato, estão para exercer liderança, desenvolver a equipe e pensar estratégias que possam contribuir para o crescimento da empresa. Nesse sentido, a habilidade “Competência Técnica” é de liderança propriamente dita, e não de caráter operacional, conforme a fala da “Gerente 1” [...] “Se o líder pegar só uma coisa pra fazer, como ele vai trabalhar? Ele tem que coordenar para que as coisas aconteçam, isso é fazer liderança”. E no

discurso da “Gerente 3” [...] “Tenho bom conhecimento do negócio da empresa, tenho alcançado sempre bons resultados com a minha forma de liderar. Cobro muito, porque gosto de resultado. Não aceito gente trabalhando com fome e nem doente, porque não terá condições de entregar um serviço de qualidade, com sorriso no rosto”.

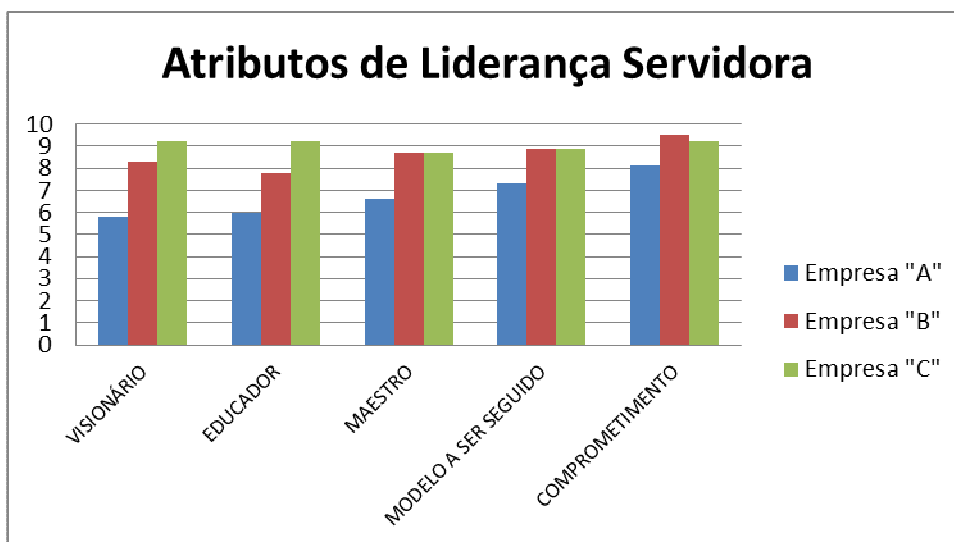
Sobre o atributo “Comprometimento”, foi evidenciado pelos entrevistados que a empresa busca empreender atendimento personalizado e humanizado, demonstrado responsabilidade e respeito com a saúde dos clientes, fornecendo atendimento digno e comprometido com a satisfação do cliente.

O foco principal da empresa é o alcance dos resultados, típico de uma liderança tradicional, mas, a empresa é consciente de que só pode alcançar tais resultados através das pessoas, e assim, apresenta gestão com valorização e reconhecimento dos mesmos, buscando sensibilizar e envolver através de uma comunicação contínua dos resultados, dando ciência e responsabilizando os mesmos pelo alcance das metas. A liderança é consciente da importância de desenvolvimento humano para se alcançar a independência e consciência nas ações dos liderados e, apesar de instintivamente, empreende esforços para desenvolver sua equipe no sentido técnico e comportamental. Os líderes entrevistados mostraram-se cientes de seus pontos fortes e fracos, bem como, interesse por melhorar como pessoa, a cada dia e assim, atingir uma maturidade cada vez maior para gestão.

#### **4.8. Atributos de Líder Servidor nas Empresas de Alimentos de Médio Porte em Rondônia**

Este item apresenta a análise dos atributos: a) Visionário; b) Educador; c) Maestro; d) Modelo a ser seguido; e) Comprometido nas empresas pesquisadas.

Gráfico 04 - Grau dos Atributos de Liderança Servidora nas Empresas Pesquisadas:



Fonte: Elaborado pela autora com base na pesquisa de campo.

#### a) Atributo Visionário

Quanto ao atributo “Visionário do líder”, nota-se que, a empresa “A” não dá tanta valorização em manter uma comunicação aberta com os liderados a fim de alinhar a linguagem sobre os objetivos que a empresa deseja alcançar. A empresa obteve 5,8 pontos, sendo classificada em grau Moderado no atributo visionário.

A empresa “B”, apesar de saber da importância, manifestada no discurso do presidente quando reconhece que a presença do líder transmite confiança e força para a equipe, reconhecendo, não está dedicando tempo para alinhamento estratégico, o que torna as reuniões de cunho apenas operacional. Isso pode ser justificado pelo comportamento delegador do presidente, em querer que a diretora operacional e os gerentes, tomem parte na gestão e decisões da empresa, se ausentando a cada dia mais da direção. No entanto, ele assume que a equipe perde com este afastamento e que a sua presença nas reuniões poderia surtir efeitos positivos, no que tange a comunicar, alinhar e envolver os colaboradores para o alcance das metas da empresa. A empresa apresentou 8,3 pontos, ou seja, evidenciou grau Moderado Alto no atributo visionário.

A empresa “C”, franquia multinacional, adota modelo de reuniões estratégicas, táticas e operacionais onde, são comunicados objetivos, metas, resultados, reconhece o desempenho e ouve os liderados, dando ciência a todos e tratando com transparência os resultados bem como as reivindicações dos mesmos.

Nesse atributo a nota alcançada foi 9,2, concluindo que os líderes manifestam em grau Alto a presença do atributo visionário.

## **b) Atributo Educador**

Entre os atributos investigados, é observado que a menor pontuação é atribuída para o comportamento de “educador do líder”.

Este é um aspecto que mais reflete os comportamentos de liderança servidora. O “servir” diz respeito ao fornecer às pessoas, aquilo o que elas necessitam, e não o que elas desejam.

Na empresa “A” foi relatado pelo presidente que “eles até tentam agradar, mas não conseguem” e “eu já deixei para eles fazerem, mas não dão conta”. Esse discurso caracteriza a falta de habilidade de *coach* (treinador) para desenvolver as pessoas, estando ligada a comunicação e paciência. A empresa, tendo conhecimento dessa carência, peca por não oferecer capacitação externa a fim de desenvolver seus líderes em nível tático.

Pode ainda ser justificado pelo modelo de gestão com abordagem mecânica, onde, a concepção da atividade é desassociada à sua execução, dessa forma, os gerentes e supervisores apresentam a função de coordenação e controle dos processos e pessoas, não preocupando em fornecer autonomia de pensar aos colaboradores, com a abertura para participar e discutir assuntos estratégicos. A empresa apresentou nota 6, o que corresponde ao grau Moderado de atributos educadores.

Na empresa “B” todos os entrevistados demonstraram consciência sobre a importância de sensibilizar quanto ao erro cometido ou comportamento incompatível com o esperado, e conduta de buscar gerar responsabilidade nos liderados sobre suas ações e desempenhos, demonstrando acreditar no potencial humano e na abertura para mudanças. Apenas o entrevistado “coordenador de atendimento”, que possui 23 anos e 1 ano de gestão, apresentou em seu discurso, um modelo mental de crença limitante, sobre a resistência das pessoas para mudança e melhoria de comportamentos. A diretora operacional assumiu preferir delegar essa responsabilidade de desenvolver as pessoas, ao gerente operacional diurno, enquanto que o presidente assume que poderia envolver-se e contribuir mais para o desenvolvimento de competências de liderança em sua equipe de líderes. Com a

nota 7,8, a empresa evidenciou a manifestação de grau Moderado Alto no atributo de líder educador.

Na empresa “C”, obteve-se evidência do atributo de “Líder educador” em grau mais presente, com nota 9,2, alcançando o grau Alto, onde os entrevistados relatam como é realizado esse processo de conscientização do liderado, buscando desenvolver autonomia de pensar e responsabilidade por suas ações, ressaltando a atenção em desenvolver novos líderes, bem como a vontade e predisposição em ouvi-los.

### **c) Atributo Maestro**

Quanto ao atributo de maestro, nota-se que os participantes da pesquisa, de modo geral, demonstram conhecimento sobre as habilidades técnicas e comportamentais de seus liderados.

Na empresa “A”, os supervisores e gerente apresentaram maior abertura para delegar autoridade e compartilhar o poder, porém, não se preocupam em gerar aspirações e inspiração em seus liderados, investigação feita na habilidade “Unifica visões e interesses”, para que a meta da empresa também seja a sua meta, excetuando o entrevistado denominado “gerente”. Isso pode ser justificado em razão da baixa comunicação da direção, com fins de envolvimento estratégico, ou seja, os supervisores possuem dificuldades de cobrar o envolvimento de uma visão que nem eles conhecem claramente.

Apenas o entrevistado “gerente” ressalta em seu discurso, essa preocupação em alinhar os interesses entre liderados e empresa. O presidente é o entrevistado que mais apresenta atitudes concentradoras e admite, assim fazer, por não ter pessoas preparadas a quem confiar as atividades operacionais quais se envolve. Contudo, demonstra total confiança na honestidade dos mesmos e chega a reconhecer, que esta é a característica apresentada por eles, pela qual atribuiu-lhes à responsabilidade de liderança, justificando que valoriza a gratidão e confiabilidade demonstrada pelas pessoas. Para esse atributo, pode se concluir, que a empresa apresenta nota 6,6, que corresponde ao grau Moderado de atributo maestro.

Na empresa “B” todos os entrevistados demonstraram evidências em seus discursos sobre “conhecer a equipe”, suas habilidades, pontos fortes e fracos, ressaltaram a preocupação das pessoas estarem nos lugares que desejam

trabalhar, bem como expressaram grande abertura referente à “Delegação de autoridade” e compartilhamento de poder.

Fato notável e totalmente contrário a atitude do presidente da empresa “A”, é a atitude evidenciada pelo presidente da empresa “B”. Este, citou em vários posicionamentos de seu discurso, o quanto acha importante delegar autoridade às pessoas que estão à frente da equipe. Tal comportamento é reconhecido pelo entrevistado “gerente operacional noturno” através da fala [...] “É o primeiro emprego que eu tenho autonomia dessa forma”. O presidente da empresa “B” afirma que este envolvimento das pessoas, provoca o crescimento profissional, aumenta o comprometimento e os colaboradores, por se sentirem parte do processo, acertam mais.

Nota-se que, a confiança transmitida aos liderados, juntamente com um discurso compatível com a prática e a atenção com as pessoas, leva os líderes a obterem credibilidade e uma autoridade que é conquistada, e não imposta. Dessa forma, a liderança é conduzida muito perto da eficiência do trabalho de um maestro, capaz de fazer com que as pessoas se inspirem com a meta da empresa. A empresa apresentou nota 8,7, classificando-se com grau Moderado Alto de atributo maestro, nas ações empreendidas pelos líderes.

A empresa “C”, segue o mesmo resultado obtido na empresa “B”, onde vale ressaltar a fala da entrevistada “Gerente 3” que evidencia a atitude de “Atribuir responsabilidade/dar autonomia” quando diz [...]“Eu sou privilegiada, todos da minha equipe tem compromisso com a empresa, todos querem crescer e quem trabalha direitinho cresce” e sobre (ação/atitude) de “Unificar visões e interesses”. A mesma acrescenta [...] “Eles sabem que as metas são para benefício deles e da empresa, todos pensam assim, sabem que eles ganham e a empresa ganha”.

Nesse atributo a empresa também apresentou nota 8,7 e grau Moderado Alto.

#### **d) Atributo Modelo a Ser Seguido**

Na avaliação da habilidade “Humildade” desse atributo, foi evidenciado através do discurso dos entrevistados, condutas passíveis de boa classificação, ficando todo o grupo com atribuições entre a nota 7 e 10.

Quanto ao item “influência”, vale ressaltar que esta, é obtida quando se tem credibilidade junto aos liderados e que por sua vez, em muito é associada pelos

liderados a habilidade “Competência técnica”. Ora, se aqui está sendo avaliado os comportamentos e atitudes de líderes, assume-se como atribuições da liderança, a manifestação de tais comportamentos e atitudes frente à execução dos processos, quais estão envolvidos, que em suma, reflete sua competência técnica.

Nesse sentido, os supervisores 1 e 2 da empresa “A”, deixam transparecer uma autoridade fragilizada, quando se apoiam no argumento de que, as pessoas não se envolvem além de suas obrigações, apresentando comportamentos de acomodação, devido ao não pagamento da taxa de serviço pela empresa, como um bônus pelos esforços a mais. Dessa forma, há uma tendência dos supervisores, em se eximirem da responsabilidade sobre o baixo resultado/desempenho de sua influência na liderança da equipe, atribuindo o resultado, à falta de contrapartida da empresa por pagamentos melhores. Essa vinculação sobre o desempenho da equipe ao fator higiênico “dinheiro” deve ser considerada e avaliada pela empresa, pois, quando se apoia no referencial que fundamenta os requisitos para se construir credibilidade, capaz de gerar influência e assim, conquistar confiança e envolvimento dos liderados, obtém-se argumentos diferentes para avaliar a referida competência técnica de liderança.

O entrevistado “supervisor 2”, argumentou por diversas vezes, faltar-lhe empoderamento, ou seja, legitimidade, para se desenvolver mais e desenvolver melhor as atribuições de líder.

Sobre esse atributo, os itens em geral, buscaram avaliar os valores apresentados pela liderança, que são reconhecidos e também capazes de gerar influência positiva nos diversos pontos de relacionamento da empresa, liderados e clientes, refletindo assim, a imagem do valor que traduz a empresa.

Foi consenso entre todos os entrevistados que, o valor que guia as ações da empresa “A” é a qualidade, principalmente dos produtos, que torna a empresa referência e tradição por seus 15 anos de atividade.

Quando perguntados se todos os liderados possuem consciência desse valor “qualidade”, responderam que sim. Quando perguntados se todos possuem a qualidade como orientação para atuação, responderam que os mais antigos possuem. Dessa maneira, a empresa evidenciou, através das ações dos líderes entrevistados, a nota 7,3, grau Moderado Alto, de atributos quanto a ser modelo de conduta para os liderados.

Na empresa “B”, todos afirmaram que a liderança não é imposta e sim conquistada, pelos exemplos de conduta comportamental e técnica. Transmitindo a ideia de que a liderança deve ser natural e espontânea, conquistada pelo conhecimento de causa, pela transparência e pelo respeito às pessoas. Dessa maneira, afirma-se que os líderes desta empresa, exercem o processo de liderança com competência técnica, pois evidenciaram ter compreensão e ações compatíveis com os comportamentos e atitudes que subsidiam o bom desempenho de um líder, evidenciando grau Moderado Alto do atributo modelo a ser seguido com nota 8,9.

Os resultados dos itens “humildade e influência” foram os mesmos da empresa “B”. Na habilidade “competência técnica”, verificou-se distinção das demais empresas, devido os líderes possuem menor envolvimento com a parte operacional e dedicarem mais tempo às pessoas e as questões estratégicas, situação evidenciada no discurso da “Gerente 1” [...] “Eu procuro passar o trabalho, os problemas para os líderes de turno, pois são eles que ficam o dia inteiro dentro da loja. Se você for direto no funcionário, tira a autoridade do líder. Assim, tenho mais tempo para ajudar os meus líderes e pra ver outras coisas importantes para a empresa.”

Conclui-se pelo discurso uníssono e pela conduta demonstrada durante a pesquisa que, nesta empresa, a liderança se porta com humildade, comportamentos e atitudes capazes de gerar boa influência, bem como atuarem com competência técnica, atingindo uma média de 89 % de presença de atributo que a confere ser modelo a ser seguido.

#### **e) Atributo Comprometido**

Na empresa “A”, referente à habilidade “orientação estratégica para o serviço”, considerando o foco no cliente, foi observado em todos os entrevistados, perfis de predisposição para atender o cliente, com humildade e boa vontade, demonstrando que, comportamento de descaso e arrogância no trato com o cliente, não são comuns na empresa em nenhum nível hierárquico.

Quanto a habilidade “Vontade de servir as pessoas”, em específico os liderados, nota-se que a empresa não tem como foco servi-los. Não foi demonstrado o sentimento de preocupação e busca por atender as necessidades destes como prioridade, mesmo que para orientações, visando um desenvolvimento pessoal.



Identificado apenas um baixo compromisso dos líderes em fornecer apoio emocional, nos momentos que forem demandados. O entrevistado denominado “gerente” foi o único que evidenciou em seu discurso, o cuidado e preocupação em buscar atender essas necessidades, seja de conhecimento intelectual ou de ordem financeira, quando se depara com possíveis perdas na equipe, por busca de melhores condições. O entrevistado ressaltou que, nesse sentido, tem uma atuação muito limitada ao que poderia fazer pelas pessoas. Ainda sobre o quesito “Vontade de servir as pessoas” é identificado baixo descrédito e confiança dado ao potencial das pessoas, pelo “presidente” e “Supervisor 1” quando se considera a alta rotatividade existente na empresa. Desse modo, as ações evidenciadas através dos discursos dos líderes, denotam a presença de grau Moderado Alto no atributo de comprometimento, com nota 8,1.

Na avaliação da empresa “B”, foi evidenciado através dos discursos de todos os entrevistados, a existência de alta “orientação estratégica para o serviço” com foco no cliente, bem como “vontade de servir as pessoas”. Isso foi evidenciado quando abordado elementos referente a responsabilização dos líderes por tornar o ambiente leve e alegre, orientado para um atendimento mais humanizado, no cuidado e paciência para escutar e desenvolver os liderados, fazendo concessões quando identificado necessidades e também sobre a postura e pulso dos líderes em corrigir condutas em desacordo, cumprindo assim com as obrigações de líderes educadores, visando o fornecimento das competências necessárias ao liderado. Ainda sobre a habilidade “vontade de servir as pessoas” vale ressaltar a ponderação dos líderes sobre a baixa rotatividade na empresa, denotando à disposição e paciência para servir os liderados, no desenvolvimento das competências necessárias à permanência e ao crescimento dos mesmos na empresa, demonstrando dessa maneira nota 9,5 e grau Alto de presença do atributo comprometimento dos líderes.

Referente a habilidade “prometer e cumprir com moral/ não falhar com a palavra dada” pode-se transcrever o discurso do “presidente” onde ele frisa [...] “A mentira não soa bem para minhas decisões. Talvez a minha humildade tenha me ajudado na vida. E essa base de honestidade ajuda a conquistar as pessoas. O pior defeito de uma pessoa, é a mentira. Quando você mente, está enganando seu principal aliado”

Quanto ao atributo “Comprometimento” na empresa “C”, foi evidenciada a orientação estratégica para o serviço, na vontade e humildade dos líderes em atender as necessidades dos clientes e liderados. Os entrevistados buscam desenvolver neles e em seus liderados, competências que subsidiam a melhoria do serviço, defendendo a ideia de que o exemplo deles é fundamental para a influência dos seguidores. Nesse atributo, os entrevistados apresentaram evidência em grau Alto, com nota 9,2 nas ações de líderes comprometidos.

#### **4.9. Discussão a partir dos resultados evidenciados**

A literatura base do tema estudado, aponta: a concessão do poder, a valorização e a participação de todos, independentemente dos cargos ocupados, como caminho para se obter uma organização menos burocrática e com processos descentralizados. Assim, para se alcançar essa condição, é necessário o desenvolvimento de consciência para responsabilização das pessoas sobre, sua importância nos processos e o desenvolvimento das competências técnicas e comportamentais do liderados, onde se encaixa o comportamento de líderes servidores.

No contexto de líder servidor, encontra-se o atributo de visionário para, definir uma visão de futuro a ser alcançada e inspirar a todos para o engajamento nesta.

O atributo de líder educador, no sentido de ouvir com paciência e ajudar os liderados a desenvolverem seu potencial, atuando sem paternalismo e sem complacência com baixo desempenho, mas com foco no desenvolvimento de competências.

Através do atributo maestria, o líder busca ajudar os liderados a descobrirem seus próprios interesses e metas pessoais, a fim de criar um sentido para suas vidas e seu trabalho, e assim, alinhar esses interesses aos da empresa, num contexto onde todos se envolvem para um trabalho harmônico e com uma entrega de alta qualidade, quando se revestem do compromisso e vontade de servir o outro, seja cliente ou liderado.

O atributo modelo, fornece a base para sustentar a imagem do líder, onde este, apresenta lisura em suas ações, guiadas sempre por condutas como humildade, respeito pelas pessoas e caráter, que o concede autoridade para liderar as pessoas. Dessa forma, a credibilidade construída, leva a capacidade de gerar

influência sobre os liderados e estes, depositam a confiança, necessária para se fazer rodar o processo.

O atributo compromisso vem para complementar os demais e tornar essa liderança servidora quando, estes líderes apresentam como orientação estratégica, a vontade de servir. Para a atuação na área de serviço, o foco em atender as necessidades dos clientes, acaba sendo algo natural e esperado, porém, nem sempre isso reflete a realidade. O ser humano, por ter “ego” elevado e conduta pouco humilde, apresenta dificuldade de servir com vontade, fato este, que impacta diretamente a qualidade dos serviços em atendimento ao público. Na mesma linha de “predisposição para servir”, deve ser alinhada a orientação para conduta do líder sobre as necessidades do liderado. Se, a vontade de servir, não for um valor internalizado pela empresa, os colaboradores enfrentarão dificuldades para tornar essa exigência, que é prerrogativa da área de serviço, uma realidade.

Assim, se reúnem os atributos, um dando base ao outro e justificando a importância de comportamentos servidores na atuação dos líderes em empresas de serviço alimentício.

Na prática, existe certa consciência sobre a necessidade de alguns desses atributos, entre os líderes de pesquisados.

Pode-se concluir como Moderada, a presença da liderança servidora, na empresa “A”, Moderada Alta na empresa “B” e alta presença de liderança servidora na empresa “C” conforme os conceitos descritos no referencial teórico.

A empresa “A” apresenta menores evidências de comportamentos servidores, no atributo “Visionário” e “Educador” e, maior evidência no atributo “Comprometimento”.

Percebe-se também, uma abertura cultural nas empresas, sobre a valorização da diversidade, onde, as pessoas passam a ser avaliadas pela competência e não mais por atributos e aspectos externos.

Outro avanço no contexto cultural/demográfico identificado na pesquisa, é a compreensão sobre o foco do trabalho do líder, que começa ganhar ênfase nas atividades de relacionamentos e sai do foco operacional. Nesse quesito a empresa “A” apresenta baixa classificação, estando os líderes ainda, muito envolvidos com questões operacionais. Na empresa “B” a liderança apresenta evolução moderada, mas, tem a compreensão dos ganhos que se pode ter, se, valorizar mais a comunicação e a atenção com as pessoas no sentido estratégico. A empresa “C”,

além de apresentar a compreensão, tem modelo de gestão que coloca o trabalho do líder em contexto estratégico e não operacional, assim como, colhe os frutos por trabalhar o envolvimento dos liderados com os objetivos e metas, através de reuniões contínuas.

Na avaliação sobre, servir as pessoas para que elas tenham capacidade de entregar o seu melhor e ser o melhor profissional que pode alcançar, conclui-se que a empresa “B” está no caminho, atuando com comportamento servidores de forma instintiva, em razão da boa vontade e conduta valorosa, podendo aumentar seu grau de liderança servidora com ações conscientes e consistentes, através de estratégias com foco no desenvolvimento humano.

A empresa “C”, já evidencia comportamento com foco no desenvolvimento humano e valorização das pessoas, inerentes a atitudes servidoras, mas, é observado o foco em resultados financeiros inerentes a prática empresarial, e não apenas, pelo interesse em servi-los para desenvolver o potencial do ser humano.

Pode-se concluir como positiva e importante, a capacidade de gerar comprometimento organizacional, bem como, gerar aumento e melhoria do desempenho dos liderados, a partir das práticas fundamentas pelos atributos da liderança servidora, aqui pesquisados.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Liderança é um conceito que passa por constantes alterações em sua compreensão ao decorrer das décadas.

Mesmo com toda a evolução tecnológica vivenciada, qual leva a uma facilitação do desenvolvimento de habilidades técnicas, o desenvolvimento de consciência e autoconhecimento, vem ocorrendo de forma diferente nas diversas culturas mundiais. Assim, a busca pela autorrealização dos colaboradores, requerendo fazer parte do processo, exigindo a compreensão do todo, para atuar da melhor forma, dedicando sua criatividade e atenção para o resultado final, ainda faz parte de um contexto que em, muito necessita ser desenvolvido e em muito está ligado, a responsabilidade e capacidade dos líderes para tornar esse desenvolvimento social, uma realidade.

Buscou-se com essa pesquisa, identificar o grau da presença da liderança servidora nos atuais líderes das empresas de Serviços Alimentícios no estado de Rondônia, a fim de conhecer e compreender a compatibilidade de suas ações para o desenvolvimento das organizações e das pessoas, naturalmente da sociedade local e, identificar atributos carentes de desenvolvimento, finalidade esta, da atuação de uma academia científica na sociedade.

Quando se avalia os valores adotados pelos gestores nos dias atuais, é fácil compreender a importância dos atributos aqui pesquisados, para uma melhoria no contexto geral da sociedade.

Condutas baseadas em valores humanos e morais fornecem a credibilidade, que líderes tanto necessitam para conquistar a confiança, e terem os liderados envolvidos nesse processo que culmina no alcance de resultados e benefício para todos.

Esforços nesse sentido são feitos instintivamente por muitos gestores, mas o trabalho pode ser avançado quando, o conceito da verdadeira liderança for compreendido pelos que estão conduzindo as organizações e as pessoas.

Os objetivos da pesquisa foram atingidos, verificando-se na média geral a evidência de 8,1 pontos numa escala de 0 a 10, a presença de liderança servidora nas ações empreendidas pelos atuais líderes das empresas de Serviços Alimentícios de Médio Porte no Município de Porto Velho, concluindo-se tal presença como Moderada Alta, conforme critérios estabelecidos na pesquisa.

Aprendizados alcançados por meio desta, permitem concluir que, condutas compatíveis com a teoria, são observadas entre os líderes pesquisados, onde os resultados podem contribuir orientando o foco para o desenvolvimento contínuo dos líderes.

Futuras pesquisas e novos acompanhamentos acadêmicos fornecerão novas evidências sobre a temática da liderança servidora, em empresas e organizações no setor de serviços, qual entende-se ser de fundamental importância, o foco estratégico em comportamentos servidores.

Como limitações da pesquisa, aponta-se o foco dado apenas na investigação dos líderes, ficando como recomendação para futuras pesquisas, a exploração de informações também junto aos liderados, bem como, a utilização de pesquisa de cunho quantitativo, que podem ter o subsídio de ferramentas já validadas.

O desempenho da função primordial da liderança, que é ajudar as pessoas a serem melhores, através do desenvolvimento de competências, levará cada vez mais perto de uma liderança servidora, onde o líder, agindo como “ponto de energia” como se refere Robert Greenleaf, conseguirá influenciar as forças internas de seus liderados e não buscando exercer força externa para obtenção de um resultado que interessa apenas um dos lados e não é tido como visão compartilhada pela organização.

## REFERÊNCIAS

ANDER-EGG, E. **Introducción a las técnicas de investigación social: para trabajadores sociales**. 7 ed. Buenos Aires: Humanitas, 1978.

BARROS NETO, João Pinheiro de. **Considerações e perspectivas sobre a liderança servidora ou liderança para o serviço (*servant leadership*) no Brasil**. In: Estudos em Liderança. São Paulo: Universidade de Santo Amaro – UNISA. Volume 7, número 3, outubro/dezembro de 2005, p. 58-70. ISSN 1806-7212.

BARROS NETO, João Pinheiro de. **Liderança Servidora: Teoria, Conceito ou Mais um Modismo?** In: Revista Científica Faculdade Montessori/Faculdade Associada de Cotia. São Paulo: FAMEC. Ano 5, número 5, outubro de 2006, p. 19-22. ISSN 1677-4612.

BLANCHARD, Ken. **Liderança de Alto Nível – como criar e liderar organizações de Alto Desempenho**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

BRUYNE, P. De; HERMAN, J; SCHOUTHEETE, Marc de. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica**. 2. Ed. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1977.

CALADO; SILVA, G. L. G. **O "Chefe Ideal" no Imaginário dos Bancários da Região Metropolitana do Recife**. In: ANPAD 2011, 2011, Rio de Janeiro. EnANPAD 2011.

CAVALCANTI, Vera L.; CARPILOVSKY, Marcelo P.; LAGO, Regina A.; LUND, Myrian. **Liderança e motivação**. 2 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

CORRAR, Luiz J.; PAULO, Edilson; FILHO, José Maria Dias. **Análise Multivariada para os cursos de Administração, Ciências Contábeis e Economia**. São Paulo: Editora Atlas, 2012.

CRESWELL, J. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Booking:Artimed, 2010.

CRESWELL, J. **Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing among Five Approaches**. 2 ed. Thousand Oaks: Sage, 2006. (p. 15-68).

DENZIN, N.K.; LINCOLN, Y.S. (orgs). **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. 2 ed. Porto alegre: Artimed: Bookman, 2006.

DIERENDONCK, Dirk Van. HEEREN, I. (2006). **Toward a research model of servant-leadership**. The International Journal of Servant-Leadership, 2, 147–169.

DIERENDONCK, Dirk Van. **Servant Leadership: A Review and Synthesis**. Journal of Management. Vol. 37 No. 4, July 2011 1228-1261 - DOI: 10.1177/0149206310380462

DIERENDONCK, Dirk Van., & Nuijten, I. in press. **The Servant-Leadership Survey (SLS): Development and validation of a multidimensional measure**. Journal of Business and Psychology, 2011. DOI: 10.1007/s10869-010-9194-1.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. Ed. Porto alegre: Artmed, 2009.

FRICK, Don M. **Robert Greenleaf: A Life of Servant Leadership**. Berrett-Koehler Publishers. San Francisco, 2004.

GARETH, R. Jones. GEORGE, Jennifer M. **Fundamentos da administração contemporânea**. 4. ed. Porto Alegre. McGrawHill – Bookman, 2012.

GOLEMAN, Daniel. BOYATZIS, Richard. MCKEE, Annie. **O poder da Inteligência Emocional – A Experiência de Liderar com Sensibilidade e Eficácia**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

KOUZES, James M. & POSNER, Barry Z. **O coração da liderança: Os sete passos para estimular pessoas**. São Paulo: Editora Gente, 2011.

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

LIMA, Telma Cristiane Sasso de; MIOTO, Regina Célia Tamasso. **Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento científico: a pesquisa bibliográfica**. Rev. Katál. Florianópolis v. 10 n. esp. p. 37-45 2007.



LUZ, Leonardo Paulino. **Liderança Servidora de Expatriados: validação de uma escala em organizações missionárias**. Dissertação (Administração) - FUMEC, Belo Horizonte, 2011.

MATTOS, Pedro Lincoln. **A Estruturação de Dissertações e Teses em Administração: Caracterização Teórica e Sugestões Práticas**. RAC, v. 6, n. 3, Set./Dez. 2002: 175-178.

MARTINS, Erika Camila Buzo; ROSA, Ana Teresa Ratti de Oliveira; SILVA, Ítala Maria Bazzarelli Pereira; BUSTOS, Luciane Cristina dos Santos. **Liderança servidora: o modelo Southwest Airlines**. *Revista de Ciências Gerenciais*. v.16, n.24, 2012, p.189-202.

MENDES, Carla Pires. **Construção das competências gerenciais em grandes redes hoteleiras**. Dissertação (Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial) Universidade Estácio de Sá - Rio de Janeiro, 2013.

RIBEIRO, Maria Isabel; BENTO, António (2013) - **Liderança servidora em diretores de escola do ensino pré-escolar e básico: uma necessidade relevante na dinâmica das políticas educativas das escolas públicas**. In VIII Colóquio CIE-UMA: O Futuro da Escola pública. p. 98-107. ISBN 978-989-97490-4-7.

SANTIAGO, Flávio Zola. **Liderança – Características E Habilidades: Um Estudo Em Organizações Prestadoras De Serviços E Consultoria Em Seguros No Estado De Minas Gerais**. 2007. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) FUMEC, Belo Horizonte, MG.

SIENA, Osmar. **Metodologia da pesquisa científica: elementos para elaboração e apresentação de trabalhos acadêmicos**. Porto Velho: [s.n.], 2007

SILVA, Gustavo L. Gomes. **Perfil ideal de Liderança e Comportamentos das chefias atuais, na ótica dos Bancários da Região Metropolitana do Recife, à luz dos modelos internacionais de Mentoria e de Liderança**. 2009. Dissertação (Gestão Empresarial) - Faculdade Boa Viagem, Recife.

SILVA, Thalita Reis. **Liderança conectiva: estudo dos cursos de graduação em administração no estado de Rondônia**. 2009. Dissertação (Mestrado em Administração) UNIR, Porto Velho, Rondônia. 108f.: Il.

SROUR, Robert. **Poder, Cultura e Ética nas Organizações**. 3ª ed. Rio de Janeiro. Elsevier, 2013. Ebook

[http://www.ro.senai.br/portal/app/webroot/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1871:paulo-skaf-destaca-crescimento-expressivo-de-rondonia-em-evento-na-fiesp&catid=17:noticias&Itemid=163](http://www.ro.senai.br/portal/app/webroot/index.php?option=com_content&view=article&id=1871:paulo-skaf-destaca-crescimento-expressivo-de-rondonia-em-evento-na-fiesp&catid=17:noticias&Itemid=163), acesso em 21 de julho de 2014.

<http://www.brasilecola.com/brasil/economia-rondonia.htm>, acesso em 21 de julho de 2014.

<http://www.abrasel.com.br/index.php/atualidade/noticias/3008-30102014-mercado-de-alimentacao-cresce-e-busca-por-profissionais-qualificados.html>, acesso em 20 de novembro de 2014.

<http://www.abrasel.com.br/index.php/atualidade/noticias/2994-24102014-fast-food-redes-buscam-personalidade-em-cardapio-e-atendimento.html>

## APÊNDICE

### TABULAÇÃO DE DADOS DA EMPRESA “A”

ENTREVISTADO 1	HABILIDADES PRESENTES NO ESTILO DO LÍDER												
	ESTILOS DE LIDERANÇA			MODERADA			MODERADO			MODERADA ALTA			ALTA
HABILIDADES FUNDAMENTAIS PRESENTES NO ESTILO DO LÍDER	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
<b>VISIONÁRIO</b>													
clareza de pensamento													
visão definida													
visão inspiradora							X						
<b>EDUCADOR</b>													
desenvolve as pessoas (consciência e habilidades)							X						
foco/atenção com as pessoas								X					
sabe ouvir/escuta ativa								X					
<b>MAESTRO</b>													
conhece a equipe													
atribui responsabilidade/ Dá autonomia							X						
unifica visões e interesse								X					
<b>MODELO A SER SEGUIDO</b>													
humilde													
influência													
competência técnica													
<b>COMPROMETIMENTO</b>													
orientação estratégica - foco em serviço													
tem vontade de servir as pessoas													
Prometer e cumprir com aquilo que houverá se comprometido													

<b>VISIONÁRIO</b>	
Clareza de pensamento	8
Visão definida	8
Visão inspiradora	5
<b>EDUCADOR</b>	
Desenvolve as pessoas (consciência e habilidades)	5
Foco/atenção com as pessoas	6
Sabe ouvir/escuta ativa	6
<b>MAESTRO</b>	
Conhece a equipe	8
Atribui responsabilidade/Dá autonomia	3
Unifica visões e interesse	5
<b>MODELO A SER SEGUIDO</b>	
Humilde	7
Influência	7
Competência técnica	8
<b>COMPROMETIMENTO</b>	
Orientação estratégica - Foco em serviço	9
Tem vontade de servir as pessoas	6
Prometer e cumprir com moral/Não falhar com a palavra dada	8

ENTREVISTADO 2 - SUPERVISOR 1	HABILIDADES PRESENTES NO ESTILO DO LÍDER											
ESTILOS DE LIDERANÇA	BAIXA		MODERADA		MODERADO			MODERADA		ALTA		
HABILIDADES FUNDAMENTAIS PRESENTES NO ESTILO DO LÍDER	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
<b>VISIONÁRIO</b>												
clareza de pensamento								X				
visão definida							X					
visão inspiradora							X					
<b>EDUCADOR</b>												
desenvolve as pessoas (consciência e habilidades)					X							
foco/atenção com as pessoas						X						
sabe ouvir/escuta ativa						X						
<b>MAESTRO</b>												
conhece a equipe							X					
atribui responsabilidade/ Dá autonomia							X					
unifica visões e interesse					X							
<b>MODELO A SER GUIDO</b>												
humilde						X						
influência						X						
competência técnica							X					
<b>COMPROMETIMENTO</b>												
orientação estratégica - foco em serviço								X				
tem vontade de servir as pessoas							X					
Prometer e cumprir com aquilo que houverá se comprometido								X				

<b>VISIONÁRIO</b>	
Clareza de pensamento	7
Visão definida	6
Visão inspiradora	6
<b>EDUCADOR</b>	
Desenvolve as pessoas (consciência e habilidades)	4
Foco/atenção com as pessoas	5
Sabe ouvir/escuta ativa	5
<b>MAESTRO</b>	
Conhece a equipe	6
Atribui responsabilidade/Dá autonomia	6
Unifica visões e interesse	4
<b>MODELO A SER SEGUIDO</b>	
Humilde	5
Influência	5
Competência técnica	6
<b>COMPROMETIMENTO</b>	
Orientação estratégica - Foco em serviço	7
Tem vontade de servir as pessoas	6
Prometer e cumprir com moral/Não falhar com a palavra dada	7

ENTREVISTADO 3 - GERENTE		HABILIDADES PRESENTES NO ESTILO DO LÍDER										
ESTILOS DE LIDERANÇA		BAIXA		MODERADA		MODERADO		MODERADA ALTA		ALTA		
HABILIDADES FUNDAMENTAIS PRESENTES NO ESTILO DO LÍDER		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>VISIONÁRIO</b>												
clareza de pensamento											X	
visão definida											X	
visão inspiradora											X	
<b>EDUCADOR</b>												
desenvolve as pessoas (consciência e habilidades)											X	
foco/atenção com as pessoas											X	
sabe ouvir/escuta ativa												X
<b>MAESTRO</b>												
conhece a equipe											X	
atribui responsabilidade/ Dá autonomia											X	
unifica visões e interesse									x			
<b>MODELO A SER GUIDO</b>												
humilde												X
influência												X
competência técnica											X	
<b>COMPROMETIMENTO</b>												
orientação estratégica - foco em serviço												X
tem vontade de servir as pessoas										X		
Prometer e cumprir com aquilo que houverá se comprometido												X

<b>VISIONÁRIO</b>	
Clareza de pensamento	9
Visão definida	9
Visão inspiradora	9
<b>EDUCADOR</b>	
Desenvolve as pessoas (consciência e habilidades)	8
Foco/atenção com as pessoas	8
Sabe ouvir/escuta ativa	8
<b>MAESTRO</b>	
Conhece a equipe	9
Atribui responsabilidade/Dá autonomia	9
Unifica visões e interesse	8
<b>MODELO A SER SEGUIDO</b>	
Humilde	10
Influência	10
Competência técnica	9
<b>COMPROMETIMENTO</b>	
Orientação estratégica - Foco em serviço	10
Tem vontade de servir as pessoas	8
Prometer e cumprir com moral/Não falhar com a palavra dada	10

ENTREVISTADO 4 - SUPERVISOR 2	HABILIDADES PRESENTES NO ESTILO DO LÍDER										
ESTILOS DE LIDERANÇA	BAIXA		MODER		MODERADO		MODERA		ALTA		
HABILIDADES FUNDAMENTAIS PRESENTES NO ESTILO DO LÍDER	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>VISIONÁRIO</b>											
clareza de pensamento						X					
visão definida						X					
visão inspiradora							x				
<b>EDUCADOR</b>											
desenvolve as pessoas (consciencia e habilidades)						X					
foco/atenção com as pessoas								X			
sabe ouvir/escuta ativa						X					
<b>MAESTRO</b>											
conhece a equipe									X		
atribui responsabilidade/ Dá autonomia								X			
unifica visões e interesse								x			
<b>MODELO A SER GUIDO</b>											
humilde										X	
influência							x				
competência técnica								X			
<b>COMPROMETIMENTO</b>											
orientação estratégica - foco em serviço										X	
tem vontade de servir as pessoas								x			
Prometer e cumprir com aquilo que houverá se comprometido										X	

<b>VISIONÁRIO</b>	
Clareza de pensamento	5
Visão definida	5
Visão inspiradora	6
<b>EDUCADOR</b>	
Desenvolve as pessoas (consciencia e habilidades)	5
Foco/atenção com as pessoas	7
Sabe ouvir/escuta ativa	5
<b>MAESTRO</b>	
Conhece a equipe	8
Atribui responsabilidade/Dá autonomia	7
Unifica visões e interesse	7
<b>MODELO A SER SEGUIDO</b>	
Humilde	9
Influência	6
Competência técnica	7
<b>COMPROMETIMENTO</b>	
Orientação estratégica - Foco em serviço	9
Tem vontade de servir as pessoas	7
Prometer e cumprir com moral/Não falhar com a palavra dada	9

## PAINEL GERAL DA EMPRESA “A” E CALCULO DE MÉDIA

<b>ESTILOS DE LIDERANÇA</b>	Presidente	Supervisor	Gerente	Supervisor	Média
<b>HABILIDADES FUNDAMENTAIS PRESENTES NO ESTILO DO LÍDER</b>					
<b>VISIONÁRIO</b>					5,8
Clareza de pensamento	8	4	8	4	
Visão definida	7	5	7	5	
Visão inspiradora	5	4	8	5	
<b>EDUCADOR</b>					6,0
Desenvolve as pessoas (consciencia e habilidades)	5	4	8	5	
Foco/atenção com as pessoas	6	5	8	7	
Sabe ouvir/escuta ativa	6	5	8	5	
<b>MAESTRO</b>					6,6
Conhece a equipe	7	6	9	8	
Atribui responsabilidade/Dá autonomia	3	6	9	7	
Unifica visões e interesse	5	4	8	7	
<b>MODELO A SER SEGUIDO</b>					7,3
Humilde	7	7	9	9	
Influência	7	6	8	6	
Competência técnica	7	6	9	6	
<b>COMPROMETIMENTO</b>					8,1
Orientação estratégica - Foco em serviço	9	8	10	9	
Tem vontade de servir as pessoas	6	6	8	7	
Prometer e cumprir com aquilo que houverá se comprometido	8	7	10	9	

<b>BAIXA</b>	<b>1-2</b>
<b>MODERADA BAIXA</b>	<b>3-4</b>
<b>MODERADO</b>	<b>5-6</b>
<b>MODERADA ALTA</b>	<b>7-8</b>
<b>ALTA</b>	<b>9-10</b>

## TABULAÇÃO DE DADOS DA EMPRESA “C”

ENTREVISTADA 1 - DIRETORA OPERACIONAL	HABILIDADES PRESENTES NO ESTILO DO LÍDER										
	ESTILOS DE LIDERANÇA										
HABILIDADES FUNDAMENTAIS PRESENTES NO ESTILO DO LÍDER	BAIXA	MODER	MODERADO	MODERADA	ALTA						
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>VISIONÁRIO</b>											
clareza de pensamento									X		
visão definida									X		
visão inspiradora									X		
<b>EDUCADOR</b>											
desenvolve as pessoas (consciencia e habilidades)							X				
foco/atenção com as pessoas								X			
sabe ouvir/escuta ativa									X		
<b>MAESTRO</b>											
conhece a equipe										X	
atribui responsabilidade/ Dá autonomia										X	
unifica visões e interesse									X		
<b>MODELO A SER GUIDO</b>											
humilde										X	
influência										X	
competência técnica										X	
<b>COMPROMETIMENTO</b>											
orientação estratégica - foco em serviço										X	
tem vontade de servir as pessoas										X	
Prometer e cumprir com aquilo que houverá se comprometido											X

<b>VISIONÁRIO</b>	
Clareza de pensamento	8
Visão definida	8
Visão inspiradora	8
<b>EDUCADOR</b>	
Desenvolve as pessoas (consciencia e habilidades)	6
Foco/atenção com as pessoas	7
Sabe ouvir/escuta ativa	8
<b>MAESTRO</b>	
Conhece a equipe	9
Atribui responsabilidade/Dá autonomia	9
Unifica visões e interesse	8
<b>MODELO A SER SEGUIDO</b>	
Humilde	9
Influência	9
Competência técnica	9
<b>COMPROMETIMENTO</b>	
Orientação estratégica - Foco em serviço	9
Tem vontade de servir as pessoas	9
Prometer e cumprir com moral/Não falhar com a palavra dada	10



ENTREVISTADO 2 - GERENTE OPERACIONAL DIURNO	ILIDADES PRESENTES NO ESTILO DO L										
ESTILOS DE LIDERANÇA	BAIXA		MODER		MODERAD		MODE		ALTA		
HABILIDADES FUNDAMENTAIS PRESENTES NO ESTILO DO LÍDER	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>VISIONÁRIO</b>											
clareza de pensamento									X		
visão definida									X		
visão inspiradora									x		
<b>EDUCADOR</b>											
desenvolve as pessoas (consciencia e habilidades)									x		
foco/atenção com as pessoas									X		
sabe ouvir/escuta ativa										X	
<b>MAESTRO</b>											
conhece a equipe										X	
atribui responsabilidade/ Dá autonomia										X	
unifica visões e interesse								X			
<b>MODELO A SER GUIDO</b>											
humilde											X
influência										X	
competência técnica										X	
<b>COMPROMETIMENTO</b>											
orientação estratégica - foco em serviço										x	
tem vontade de servir as pessoas										X	
Prometer e cumprir com aquilo que houverá se comprometido											X

<b>VISIONÁRIO</b>	
Clareza de pensamento	8
Visão definida	8
Visão inspiradora	8
<b>EDUCADOR</b>	
Desenvolve as pessoas (consciencia e habilidades)	8
Foco/atenção com as pessoas	8
Sabe ouvir/escuta ativa	9
<b>MAESTRO</b>	
Conhece a equipe	9
Atribui responsabilidade/Dá autonomia	9
Unifica visões e interesse	7
<b>MODELO A SER SEGUIDO</b>	
Humilde	10
Influência	9
Competência técnica	9
<b>COMPROMETIMENTO</b>	
Orientação estratégica - Foco em serviço	9
Tem vontade de servir as pessoas	9
Prometer e cumprir com moral/Não falhar com a palavra dada	10

ENTREVISTADO 3 - COORDENADOR DE ATENDIMENTO	HABILIDADES PRESENTES NO ESTILO DO LÍDER											
ESTILOS DE LIDERANÇA	BAIXA		MODER		MODERADO			MODERADA		ALTA		
HABILIDADES FUNDAMENTAIS PRESENTES NO ESTILO DO LÍDER	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
<b>VISIONÁRIO</b>												
clareza de pensamento								x				
visão definida							x					
visão inspiradora									X			
<b>EDUCADOR</b>												
desenvolve as pessoas (consciência e habilidades)								x				
foco/atenção com as pessoas								X				
sabe ouvir/escuta ativa							x					
<b>MAESTRO</b>												
conhece a equipe								X				
atribui responsabilidade/ Dá autonomia									X			
unifica visões e interesse								x				
<b>MODELO A SER GUIDO</b>												
humilde									X			
influência									x			
competência técnica								x				
<b>COMPROMETIMENTO</b>												
orientação estratégica - foco em serviço										X		
tem vontade de servir as pessoas									X			
Prometer e cumprir com aquilo que houverá se comprometido										X		

<b>VISIONÁRIO</b>	
Clareza de pensamento	7
Visão definida	6
Visão inspiradora	8
<b>EDUCADOR</b>	
Desenvolve as pessoas (consciência e habilidades)	7
Foco/atenção com as pessoas	7
Sabe ouvir/escuta ativa	6
<b>MAESTRO</b>	
Conhece a equipe	7
Atribui responsabilidade/Dá autonomia	8
Unifica visões e interesse	7
<b>MODELO A SER SEGUIDO</b>	
Humilde	8
Influência	8
Competência técnica	7
<b>COMPROMETIMENTO</b>	
Orientação estratégica - Foco em serviço	9
Tem vontade de servir as pessoas	8

Prometer e cumprir com moral/Não falhar com a palavra dada	9
--	---

ENTREVISTADO 4 - GERENTE OPERACIONAL NOTURNO	ABILIDADES PRESENTES NO ESTILO DO LÍDER										
	ESTILOS DE LIDERANÇA										
HABILIDADES FUNDAMENTAIS PRESENTES NO ESTILO DO LÍDER	BAIXA		MODE		MODERAD		MODERA		ALTA		
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>VISIONÁRIO</b>											
clareza de pensamento										X	
visão definida										X	
visão inspiradora											X
<b>EDUCADOR</b>											
desenvolve as pessoas (consciencia e habilidades)										X	
foco/atenção com as pessoas											X
sabe ouvir/escuta ativa										X	
<b>MAESTRO</b>											
conhece a equipe										X	
atribui responsabilidade/ Dá autonomia										X	
unifica visões e interesse											X
<b>MODELO A SER GUIDO</b>											
humilde											X
influência									X		
competência técnica									X		
<b>COMPROMETIMENTO</b>											
orientação estratégica - foco em serviço											X
tem vontade de servir as pessoas											X
Prometer e cumprir com aquilo que houverá se comprometido											X

<b>VISIONÁRIO</b>	
Clareza de pensamento	9
Visão definida	9
Visão inspiradora	10
<b>EDUCADOR</b>	
Desenvolve as pessoas (consciencia e habilidades)	9
Foco/atenção com as pessoas	10
Sabe ouvir/escuta ativa	9
<b>MAESTRO</b>	
Conhece a equipe	9
Atribui responsabilidade/Dá autonomia	9
Unifica visões e interesse	10
<b>MODELO A SER SEGUIDO</b>	
Humilde	10
Influência	8
Competência técnica	8
<b>COMPROMETIMENTO</b>	
Orientação estratégica - Foco em serviço	10
Tem vontade de servir as pessoas	10
Prometer e cumprir com moral/Não falhar com a palavra dada	10

ENTREVISTADO 5 - PRESIDENTE	HABILIDADES PRESENTES NO ESTILO DO LÍDER										
ESTILOS DE LIDERANÇA	BAIXA		MODER		MODERADO		MODERAD		ALTA		
HABILIDADES FUNDAMENTAIS PRESENTES NO ESTILO DO LÍDER	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>VISIONÁRIO</b>											
clareza de pensamento											X
visão definida											X
visão inspiradora									X		
<b>EDUCADOR</b>											
desenvolve as pessoas (consciencia e habilidades)										X	
foco/atenção com as pessoas									X		
sabe ouvir/escuta ativa										X	
<b>MAESTRO</b>											
conhece a equipe											X
atribui responsabilidade/ Dá autonomia											X
unifica visões e interesse											X
<b>MODELO A SER GUIDO</b>											
humilde											X
influência											X
competência técnica											X
<b>COMPROMETIMENTO</b>											
orientação estratégica - foco em serviço											X
tem vontade de servir as pessoas											X
Prometer e cumprir com aquilo que houverá se comprometido											X

<b>VISIONÁRIO</b>	
Clareza de pensamento	10
Visão definida	10
Visão inspiradora	8
<b>EDUCADOR</b>	
Desenvolve as pessoas (consciencia e habilidades)	9
Foco/atenção com as pessoas	8
Sabe ouvir/escuta ativa	9
<b>MAESTRO</b>	
Conhece a equipe	10
Atribui responsabilidade/Dá autonomia	10
Unifica visões e interesse	10
<b>MODELO A SER SEGUIDO</b>	
Humilde	10
Influência	10
Competência técnica	10
<b>COMPROMETIMENTO</b>	
Orientação estratégica - Foco em serviço	10
Tem vontade de servir as pessoas	10
Prometer e cumprir com moral/Não falhar com a palavra dada	10

## PAINEL GERAL DA EMPRESA “B” E CALCULO DE MÉDIA

<b>ESTILOS DE LIDERANÇA</b>	Dir. Oper.	Ser. Oper.	Ord. De At	Ger. Oper. No	Presidente	Média
<b>HABILIDADES FUNDAMENTAIS PRESENTES NO ESTILO DO LÍDER</b>						
<b>VISIONÁRIO</b>						8,3
Clareza de pensamento	8	8	7	9	10	
Visão definida	8	7	6	9	10	
Visão inspiradora	8	8	8	10	8	
<b>EDUCADOR</b>						7,8
Desenvolve as pessoas (consciencia e habilidades)	6	8	7	8	8	
Foco/atenção com as pessoas	7	8	7	9	8	
Sabe ouvir/escuta ativa	8	9	6	9	9	
<b>MAESTRO</b>						8,7
Conhece a equipe	9	9	7	9	10	
Atribui responsabilidade/Dá autonomia	9	9	8	9	10	
Unifica visões e interesse	8	7	7	10	10	
<b>MODELO A SER SEGUIDO</b>						8,9
Humilde	9	10	8	10	10	
Influência	9	9	8	8	10	
Competência técnica	9	9	7	8	10	
<b>COMPROMETIMENTO</b>						9,5
Orientação estratégica - Foco em serviço	9	9	9	10	10	
Tem vontade de servir as pessoas	9	9	8	10	10	
Prometer e cumprir com aquilo que houverá se comprometido	10	10	9	10	10	

<b>BAIXA</b>	<b>1-2</b>
<b>MODERADA BAIXA</b>	<b>3-4</b>
<b>MODERADO</b>	<b>5-6</b>
<b>MODERADA ALTA</b>	<b>7-8</b>
<b>ALTA</b>	<b>9-10</b>

## TABULAÇÃO DE DADOS DA EMPRESA “C”

ENTREVISTADO 10 - GERENTE OPERACIONAL	HABILIDADES PRESENTES NO ESTILO DO LÍDER										
	ESTILOS DE LIDERANÇA										
HABILIDADES FUNDAMENTAIS PRESENTES NO ESTILO DO LÍDER	BAIXA	MODERA	MODERADO	MODERAD	ALTA						
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>VISIONÁRIO</b>											
clareza de pensamento										x	
visão definida										x	
visão inspiradora										x	
<b>EDUCADOR</b>											
desenvolve as pessoas (consciencia e habilidades)										x	
foco/atenção com as pessoas										x	
sabe ouvir/escuta ativa											x
<b>MAESTRO</b>											
conhece a equipe										x	
atribui responsabilidade/ Dá autonomia									x		
unifica visões e interesse									x		
<b>MODELO A SER GUIDO</b>											
humilde									x		
influência									x		
competência técnica										x	
<b>COMPROMETIMENTO</b>											
orientação estratégica - foco em serviço											x
tem vontade de servir as pessoas									x		
Prometer e cumprir com aquilo que houverá se comprometido									x		

<b>VISIONÁRIO</b>	
Clareza de pensamento	9
Visão definida	9
Visão inspiradora	9
<b>EDUCADOR</b>	
Desenvolve as pessoas (consciencia e habilidades)	9
Foco/atenção com as pessoas	9
Sabe ouvir/escuta ativa	10
<b>MAESTRO</b>	
Conhece a equipe	9
Atribui responsabilidade/Dá autonomia	8
Unifica visões e interesse	8
<b>MODELO A SER SEGUIDO</b>	
Humilde	8
Influência	8
Competência técnica	9
<b>COMPROMETIMENTO</b>	
Orientação estratégica - Foco em serviço	8
Tem vontade de servir as pessoas	8
Prometer e cumprir com moral/Não falhar com a palavra dada	10

ENTREVISTADA 11 - GER. SHOPING 1	HABILIDADES PRESENTES NO ESTILO DO LÍDER													
	ESTILOS DE LIDERANÇA				BAIXA		MODERA		MODERADO		MODERADA		ALTA	
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
<b>VISIONÁRIO</b>														
clareza de pensamento													x	
visão definida													x	
visão inspiradora											x			
<b>EDUCADOR</b>														
desenvolve as pessoas (consciência e habilidades)													x	
foco/atenção com as pessoas													x	
sabe ouvir/escuta ativa													x	
<b>MAESTRO</b>														
conhece a equipe											x			
atribui responsabilidade/ Dá autonomia											x			
unifica visões e interesse											x			
<b>MODELO A SER SEGUIDO</b>														
humilde													x	
influência											x			
competência técnica													x	
<b>COMPROMETIMENTO</b>														
orientação estratégica - foco em serviço													x	
tem vontade de servir as pessoas													x	
prometer e cumprir com moral/ não falhar com a palavra dada													x	

<b>VISIONÁRIO</b>	
Clareza de pensamento	9
Visão definida	9
Visão inspiradora	8
<b>EDUCADOR</b>	
Desenvolve as pessoas (consciência e habilidades)	9
Foco/atenção com as pessoas	9
Sabe ouvir/escuta ativa	9
<b>MAESTRO</b>	
Conhece a equipe	7
Atribui responsabilidade/Dá autonomia	8
Unifica visões e interesse	6
<b>MODELO A SER SEGUIDO</b>	
Humilde	9
Influência	8
Competência técnica	9
<b>COMPROMETIMENTO</b>	
Orientação estratégica - Foco em serviço	9
Tem vontade de servir as pessoas	9
Prometer e cumprir com aquilo que houverá se comprometido	9

ENTREVISTADA 12 - GER. SHOPING 2	HABILIDADES PRESENTES NO ESTILO DO LÍDER											
ESTILOS DE LIDERANÇA	BAIXA		MODERA		MODERADO			MODERAD		ALTA		
HABILIDADES FUNDAMENTAIS PRESENTES NO ESTILO DO LÍDER	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
<b>VISIONÁRIO</b>												
clareza de pensamento										x		
visão definida										x		
visão inspiradora											x	
<b>EDUCADOR</b>												
desenvolve as pessoas (consciencia e habilidades)										x		
foco/atenção com as pessoas										x		
sabe ouvir/escuta ativa									x			
<b>MAESTRO</b>												
conhece a equipe										x		
atribui responsabilidade/ Dá autonomia											x	
unifica visões e interesse										x		
<b>MODELO A SER GUIDO</b>												
humilde										x		
influência										x		
competência técnica										x		
<b>COMPROMETIMENTO</b>												
orientação estratégica - foco em serviço											x	
tem vontade de servir as pessoas										x		
Prometer e cumprir com aquilo que houverá se										x		

<b>VISIONÁRIO</b>	
Clareza de pensamento	9
Visão definida	9
Visão inspiradora	10
<b>EDUCADOR</b>	
Desenvolve as pessoas (consciencia e habilidades)	9
Foco/atenção com as pessoas	9
Sabe ouvir/escuta ativa	8
<b>MAESTRO</b>	
Conhece a equipe	9
Atribui responsabilidade/Dá autonomia	10
Unifica visões e interesse	9
<b>MODELO A SER SEGUIDO</b>	
Humilde	9
Influência	9
Competência técnica	9
<b>COMPROMETIMENTO</b>	
Orientação estratégica - Foco em serviço	10
Tem vontade de servir as pessoas	9
Prometer e cumprir com moral/Não falhar com a palavra dada	9



ENTREVISTADA 13 - GERENTE HAVAN	HABILIDADES PRESENTES NO ESTILO DO LÍDER										
ESTILOS DE LIDERANÇA	BAIXA		MODERA		MODERADO		MODERA		ALTA		
HABILIDADES FUNDAMENTAIS PRESENTES NO ESTILO DO LÍDER	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>VISIONÁRIO</b>											
clareza de pensamento											x
visão definida											x
visão inspiradora											x
<b>EDUCADOR</b>											
desenvolve as pessoas (consciencia e habilidades)											x
foco/atenção com as pessoas											x
sabe ouvir/escuta ativa										x	
<b>MAESTRO</b>											
conhece a equipe											x
atribui responsabilidade/ Dá autonomia											x
unifica visões e interesse										x	
<b>MODELO A SER SEGUIDO</b>											
humilde											x
influência											x
competência técnica											x
<b>COMPROMETIMENTO</b>											
orientação estratégica - foco em serviço											x
tem vontade de servir as pessoas										x	
Prometer e cumprir com aquilo que houverá se comprometido											x

<b>VISIONÁRIO</b>	
Clareza de pensamento	10
Visão definida	10
Visão inspiradora	10
<b>EDUCADOR</b>	
Desenvolve as pessoas (consciencia e habilidades)	10
Foco/atenção com as pessoas	10
Sabe ouvir/escuta ativa	9
<b>MAESTRO</b>	
Conhece a equipe	10
Atribui responsabilidade/Dá autonomia	10
Unifica visões e interesse	9
<b>MODELO A SER SEGUIDO</b>	
Humilde	10
Influência	10
Competência técnica	10
<b>COMPROMETIMENTO</b>	
Orientação estratégica - Foco em serviço	10
Tem vontade de servir as pessoas	9
Prometer e cumprir com moral/Não falhar com a palavra dada	10

## PAINEL GERAL DA EMPRESA "C" E CALCULO DE MÉDIA

ESTILOS DE LIDERANÇA					
HABILIDADES FUNDAMENTAIS PRESENTES NO ESTILO DO LÍDER	Ger. Oper.	Ger. 1	Ger. 2	Ger. 3	Média
<b>VISIONÁRIO</b>					9,2
Clareza de pensamento	9	8	9	10	
Visão definida	9	8	9	10	
Visão inspiradora	9	9	10	10	
<b>EDUCADOR</b>					9,2
Desenvolve as pessoas (consciencia e habilidades)	9	9	9	10	
Foco/atenção com as pessoas	9	9	9	10	
Sabe ouvir/escuta ativa	10	9	8	9	
<b>MAESTRO</b>					8,7
Conhece a equipe	9	7	9	10	
Atribui responsabilidade/Dá autonomia	8	8	10	10	
Unifica visões e interesse	8	7	9	9	
<b>MODELO A SER SEGUIDO</b>					8,9
Humilde	8	9	9	10	
Influência	8	8	9	10	
Competência técnica	9	8	9	10	
<b>COMPROMETIMENTO</b>					9,2
Orientação estratégica - Foco em serviço	8	9	10	10	
Tem vontade de servir as pessoas	8	9	9	9	
Prometer e cumprir com moral/Não falhar com a palavra dada	10	9	9	10	

<b>BAIXA</b>	<b>1-2</b>
<b>MODERADA BAIXA</b>	<b>3-4</b>
<b>MODERADO</b>	<b>5-6</b>
<b>MODERADA ALTA</b>	<b>7-8</b>
<b>ALTA</b>	<b>9-10</b>

## PAINEL GERAL DAS EMPRESAS E CALCULO DO GRAU DA PRESENÇA DA LIDERANÇA SERVIDORA NAS EMPRESAS DE SERVIÇOS ALIMENTÍCIOS DE MÉDIO PORTE NO MUNICÍPIO DE PORTO VELHO

ATRIBUTOS DE LIDERANÇA SERVIDORA			
ESTILOS DE LIDERANÇA	Empresa "A"	Empresa "B"	Empresa "C"
<b>VISIONÁRIO</b>	5,8	8,3	9,2
<b>EDUCADOR</b>	6	7,8	9,2
<b>MAESTRO</b>	6,6	8,7	8,7
<b>MODELO A SER SEGUIDO</b>	7,3	8,9	8,9
<b>COMPROMETIMENTO</b>	8,1	9,5	9,2

<b>BAIXA</b>	<b>1-2</b>
<b>MODERADA BAIXA</b>	<b>3-4</b>
<b>MODERADO</b>	<b>5-6</b>
<b>MODERADA ALTA</b>	<b>7-8</b>
<b>ALTA</b>	<b>9-10</b>