

AMANDA BARBOSA DE GODOI
RA 001201801532



**LIDERANÇA VIRTUOSA EM FUNCIONÁRIOS DE
HOTELARIA**

BRAGANÇA PAULISTA
2022

AMANDA BARBOSA DE GODOI
RA 001201801532

**LIDERANÇA VIRTUOSA EM FUNCIONÁRIOS DE
HOTELARIA**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à disciplina Trabalho de
Conclusão de Curso em Psicologia da
Universidade São Francisco para obtenção
de média semestral.

ORIENTADOR: EVANDRO M. PEIXOTO

BRAGANÇA PAULISTA
2022

Resumo

Godoi, A.B. (2022). *Liderança Virtuosa em Funcionários de Hotelaria*. Projeto de trabalho de Conclusão do Curso de Psicologia, Universidade São Francisco, Bragança Paulista.

Liderança virtuosa corresponde em adoção de medidas que garantam a justiça e honestidade, proporcionando aos indivíduos e as organizações objetivos justos e morais. O ramo de hotelaria possui líderes que são organizadores de setores, para garantir o bem star do funcionário e supervisionar o mesmo. O presente trabalho objetivo através da escala de liderança virtuosa (LVS), analisar os funcionários de hotelarias quanto a sua liderança através de um questionário que será disponibilizado via internet. Nos resultados busca-se analisar as respostas dos participantes, considerando as variáveis existentes por entre o questionário de identificação, através da participação de 200 funcionários de diferentes hotelarias. Os dados que forem obtidos serão analisados pela estatística descritiva levando em consideração o número total de participantes divididos conforme as respostas derivadas do questionário de identificação, por meio do Teste t de *Student* e da ANOVA.

Palavras-chave: funcionários, líderes, gestores, supervisão.

Sumário

INTRODUÇÃO	5
MÉTODO	8
RESULTADOS	11
DISCUSSÃO	12
REFERÊNCIAS	13
ANEXO 1	15

INTRODUÇÃO

A liderança é considerada como uma conduta capaz de identificar, desenvolver, canalizar e enriquecer a competência já existente em determinada organização e seus membros. Um requisito fundamental para um gestor eficaz, é possuir como característica em sua personalidade a competência para lidar com as pessoas. A liderança pode ser dividida em quatro tipos, sendo elas, liderança diretiva, liderança de apoio, liderança orientada e a liderança participativa (De Araújo et al., 2013).

A liderança diretiva tem como objetivo enunciar quais e como são as tarefas dos subordinados e os resultados esperados destas tarefas. O segundo tipo, a liderança de apoio, ” apresenta comportamentos do líder voltados para a satisfação de necessidades e preferências dos subordinados, mostrando consideração pelo bem-estar e assim promovendo um ambiente de trabalho amigável. ” A visão que o líder deve manter é de alguém amigável e acessível, demonstrando sua preocupação com os subordinados. O terceiro tipo, a liderança orientada para realizações, encoraja o desempenho através de metas desafiadoras, busca de melhorias e demonstração de confiança na capacidade dos membros do grupo para atingirem uma alta performance. Nesse tipo de liderança o líder expõe o orgulho pelo trabalho, incentiva os subordinados a se esforçarem para alcançar um alto padrão de desempenho e adquirir mais confiança na sua habilidade, assumindo um nível moderado de risco calculado. Por fim, a liderança participativa, permite aos subordinados opinar sobre a tomada de decisões e definições quanto a unidade de trabalho (De Araújo et al., 2013).

Liderança é um assunto que compõe os estudos do comportamento organizacional, um ramo que envolve estudo do comportamento de indivíduos e grupos dentro do contexto organizacional (Siqueira, 2002). No contexto organizacional, analisando o comportamento de um gestor, a liderança é um conjunto de atitudes que permitem ao gestor influenciar a sua

equipe. Esse conjunto de condutas permitem a coordenação de atividades, o relacionamento interpessoal e a articulação da equipe com o contexto em que está inserida, estimulando assim a adaptação e a inovação (Fonseca et al., 2015). Como foco desse trabalho buscamos observar e analisar a liderança organizacional em hotelarias.

Como uma indústria que fornece bens e serviços para os seus consumidores, possuem características próprias de organização e com a finalidade de fornecer hospedagem, alimentação, entretenimento, segurança e bem-estar dos hóspedes.

Dessa maneira, as empresas hoteleiras devem modificar e aperfeiçoar o atendimento a seus clientes de acordo com o desenvolvimento, oferecendo praticidade, conforto e bom atendimento (Maurício & Ramos, 2011).

No ramo da hotelaria, as competências necessárias incluem o domínio técnico, empreendedorismo, trabalho em equipe, visão do negócio, foco no resultado, comunicação, interculturalidade, gestão de pessoas, planejamento, tomada de decisão e flexibilidade, para assim o profissional ter uma atuação responsável, ética e sustentável, sendo o líder o responsável por coordenar os esforços prestados pela equipe liderada (Paiva et al., 2014).

O ramo hoteleiro possui líderes como organizadores de setores, que garantam o bem-estar do trabalhador e supervisionando o trabalho realizado, existe um tipo de liderança, denominada liderança virtuosa, que é caracterizada pela adesão de medidas que garantam a justiça e a honestidade, assegurando aos indivíduos e organizações o alcance de objetivos justos e morais, competências que um líder virtuoso deve possuir (Cameron, 2012).

Líder virtuoso é aquele que possui características e ações inseridas dentro de quatro virtudes, a prudência, fortaleza, temperança e justiça. A prudência refere ao nível de precaução na tomada de atitudes, fortaleza relacionada ao fato de um indivíduo lidar com as adversidades do trabalho. A temperança é a capacidade em lidar com os problemas, mantendo equilíbrio, e a justiça é a adoção de decisões estabelecidas como o que é considerado mais

correto (Riggio et al., 2010).

Nesse sentido, os líderes virtuosos buscam tomar as decisões de maneira correta, dentro dos prazos já estabelecidos, motivo no qual costumam manter relações estáveis com seus liderados, devem ainda demonstrar suas virtudes de maneira intencional, de forma consistente e por razões intrínsecas, tendo conhecimento de todos os fatos envolvendo uma determinada situação e a ação virtuosa não pode ser utilizada para aproveitamento pessoal, controles ou compulsão. A ação virtuosa deve ser expressa de modo consistente ao longo do tempo (Guimarães et al., 2019).

Utilizando um modelo teórico composto por seis virtudes, Wang e Hackett desenvolveram e validaram a Escala de Liderança Virtuosa, sendo composta por 18 itens distribuídos em seis fatores, ‘a saber: ’ coragem, humanidade, veracidade, prudência, justiça e temperança, respondida em escalas tipo *Likert* de cinco pontos, onde 1 equivale a “muito raramente” e 5 a “muito frequentemente” (Wang & Hackett, 2016).

O âmbito de hotelaria requer muita responsabilidade e diversas atividades ao longo do dia, conta com diversos líderes/gestores que são divididos de acordo com os setores presentes na hotelaria, os funcionários também são divididos por área nesse ramo, para tal, um líder compreensivo, amigável, honesto e justo, é essencial para desenvolver uma equipe capacitada para a sua função. Portanto, o objetivo deste trabalho é investigar a opinião e visão dos funcionários de hotelarias quando indagados sobre os seus líderes/gestores, através da utilização da Escala de Liderança Virtuosa – LVS contendo um conjunto de afirmações sobre a chefia direta.

MÉTODO

Estratégia de Busca

De acordo com Gonsalves (2001), a pesquisa de campo tem como principal objetivo identificar informações diretamente com a população estudada. Diante disso, o pesquisador deverá comparecer ao espaço destinado ao fenômeno para coletar um conjunto de informações a serem documentadas posteriormente.

A pesquisa em questão foi caracterizada como descritiva com abordagem quantitativa, na qual foi realizado um estudo de campo com questionário para os participantes, a fim de analisar as variáveis presentes, como sexo, idade, tempo de trabalho na empresa, qual o vínculo com a empresa, qual o tamanho da empresa, e qual a frequência de supervisionado de seu trabalho. Além disso, foi realizada a busca com as palavras-chave funcionário, líderes, gestores e supervisão, tendo como foco a temática em questão.

No questionário apresentado, foram elaboradas perguntas específicas para o público, envolvendo a relação do líder com os funcionários. Os participantes responderam da maneira que melhor se encaixou com o real. As respostas variaram, com pontuação de 1 a 5, onde 1 equivalia a “muito raramente” e 5 a “muito frequentemente”. A função da aplicação do questionário foi de identificar questões como: A minha chefia respeita os interesses e direitos individuais ao distribuir responsabilidades? Mostra preocupação e cuidado com os colegas? Resolve conflitos de maneira justa e objetiva?

A Escala de Liderança Virtuosa – LVS, desenvolvida por Wang e Hackett (2016), tem como objetivo analisar a postura do funcionário que exerce cargo de liderança. As perguntas presentes na escala são um conjunto de afirmações referentes à liderança direta. Para as respostas é necessária uma reflexão sobre as atitudes e comportamentos dessa pessoa, expondo em que medida cada uma das afirmações melhor se aplicam, assinalando

uma das cinco opções disponíveis. Dessa forma, cada resposta deverá ser sobre como a sua liderança direta realmente é, e não como gostaria que ela fosse.

Durante um estudo quantitativo, nos atentamos quanto à objetividade e quantificação fidedigna dos resultados, almejando o rigor, abstendo-se de possíveis deturpações na investigação, análise e interpretação das informações. Abrange a aquisição de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato franco do observador com o cenário, diligenciando a compreensão dos fatos através desse contato, pela perspectiva do indivíduo (GODOY, 1995).

Crítérios de elegibilidade

Determinar critérios de inclusão e exclusão para participantes de um estudo é um procedimento comum e fundamental na produção de protocolos de pesquisa com alta qualidade. Critérios de inclusão são determinados de acordo com as características-chave dos participantes, que os pesquisadores irão utilizar para responder as perguntas da pesquisa. Critérios de inclusão, por sua vez, determinam características demográficas, clínicas e geográficas. Em contrapartida, os critérios de exclusão são estabelecidos de acordo com os aspectos dos participantes da pesquisa que preenchem os critérios de inclusão, mas que apresentam particularidades complementares, que poderiam interceder na qualidade do estudo ou aumentar o risco de um desfecho pouco favorável para os participantes. (PATINO & FERREIRA, 2018)

Foram selecionados para a perquirição 200 indivíduos (sem distinção de sexo). Destes, 100% da amostra deveria manter vínculo empregatício no ramo da hotelaria, devendo possuir na jornada laboral no mínimo um líder.

Não foram aceitos no estudo mais de 200 participantes, ou que possuíam vínculo empregatício em ramos não condizentes com a hotelaria. Excluindo também da amostra membros da hotelaria que não fossem regidos por um líder.

Etapas de Seleção e extração das informações

Foram participantes da pesquisa aproximadamente 200 funcionários de hotelarias que possuíam no mínimo um líder, independente do sexo.

O projeto foi encaminhado ao Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da Universidade São Francisco. Após a aprovação, ocorreu a divulgação da escala disponibilizada em redes sociais, grupos de Whatsapp e outros meios online que possuíam funcionários de hotelaria. Os objetivos da pesquisa foram esclarecidos e o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido apresentado previamente ao formulário para os participantes. Após o consentimento, ocorreu o início da aplicação da escala, com tempo aproximado de 20 minutos, logo após os resultados foram compilados e analisados estatisticamente.

Foram utilizados como fonte de dados a plataforma virtual Scientific Eletronic Library Online (SciELO), a Biblioteca Virtual em Saúde (BVS) e livros que auxiliaram para argumentação e progressão da pesquisa, por meio das palavras chaves: funcionários, líderes, gestores, supervisão.

A tabulação das informações colhidas foi analisada de forma sistemática, empregando mecanismos analíticos, agrupando respostas da mesma natureza, preservando sempre as identidades dos participantes. Evidenciamos a partir disso as principais particularidades encontradas através dos questionários que resultaram nos indicadores deste estudo.

RESULTADOS

DISCUSSÃO

REFERÊNCIAS

- Cameron, K. (2012). Responsible leadership as virtuous leadership. *Responsible Leadership*, April, 26–35. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1023-6>
- De Araújo, M. R. M., Silva, L. C. O., Gois, C. C., De Sousa, D. A., Mendonça, P. F., Lima, T. C., & De Melo Neto, O. C. (2013). Preferência por tipos de liderança: Um estudo em empresa sergipana do setor hoteleiro. *Estudos de Psicologia*, 18(2), 203–211. <https://doi.org/10.1590/S1413-294X2013000200005>
- Fonseca, A. M. de O., Porto, J. B., & Borges-Andrade, J. E. (2015). Liderança: Um Retrato da Produção Científica Brasileira. *Revista de Administração Contemporânea*, 19(3), 290–310. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac20151404>
- Guimarães, M., Ferreira, M. C., & Pereira, M. (2019). Initial validity evidence of the virtuous leadership scale. *Estudos de Psicologia (Campinas)*, 36, 1–10. <https://doi.org/10.1590/1982-0275201936e170101>
- Maurício, N. R., & Ramos, K. C. M. de. (2011). GESTÃO NA HOTELARIA. *Revista F@pciência*, 8(11), 99–113.
- Paiva, K., Santos, A., & Márcio, L. (2014). Competências gerenciais e sua gestão na hotelaria: um estudo com gestores brasileiros. *Tourism & Management Studies*, 10(2), 84–93.
- Riggio, R. E., Zhu, W., Reina, C., & Maroosis, J. A. (2010). Virtue-based measurement of ethical leadership: The leadership virtues questionnaire. *Consulting Psychology Journal*, 62(4), 235–250. <https://doi.org/10.1037/a0022286>
- Siqueira, M. M. M. (2002). Medidas do comportamento organizacional. *Estudos de Psicologia (Natal)*, 7(spe), 11–18. <https://doi.org/10.1590/s1413-294x2002000300003>
- Wang, G., & Hackett, R. D. (2016). Conceptualization and

- Measurement of Virtuous Leadership: Doing Well by Doing Good. *Journal of Business Ethics*, 137(2), 321– 345. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2560-1>.
- Gonsalves, E.P. (2001). Iniciação à pesquisa científica. Campinas, SP: Editora Alínea.
- Godoy, A. S. (1995). Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades: Uma revisão histórica dos principais autores e obras que refletem esta metodologia de pesquisa em Ciências Sociais. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 2, n. 35, p.57-63. <https://doi.org/10.1590/S0034-75901995000200008>.
- Patino, C. M., & Ferreira, J. C. (2018). Inclusion and Exclusion Criteria in Research studies: Definitions and Why They Matter. *Jornal Brasileiro De Pneumologia*, v. 44, n. 2, p. 84–84. <http://dx.doi.org/doi: 10.1590/s1806-37562018000000088>.
- Wang, Q., & Hackett, R. D. (2016). Conceptualization and measurement of virtuous leadership: Doing well by doing good. *Journal of Business Ethics*, 137(2), 321-345. <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-015-2560-1>.

ANEXO 1