



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Karla Fátima Ferreira de Souza

**LIDERANÇA E QUALIDADE DOS SERVIÇOS: UM ESTUDO NOS  
RESTAURANTES DO CORREDOR TURÍSTICO DE NATAL/RN**

Natal  
2008

KARLA FÁTIMA FERREIRA DE SOUZA

**LIDERANÇA E QUALIDADE DOS SERVIÇOS: UM ESTUDO NOS  
RESTAURANTES DO CORREDOR TURÍSTICO DE NATAL/RN**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, na área de Gestão Organizacional, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Orientador: Prof. Doutor Carlos Alberto Freire Medeiros.

Natal

2008

65.012.4

2008044545

Registro

Alph 108876

Nº da Chamada

SF291

Fornecedor

DISSERT

Forma de Aquisição

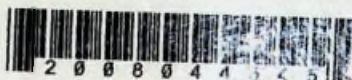
400000 - UFRN

Empenho

Preço

R\$ 20,00

21.10.08



Divisão de Serviços Técnicos

Catálogo da Publicação na Fonte. UFRN / Biblioteca Central Zila Mamede

Souza, Karla Fátima Ferreira de.

Liderança e qualidade dos serviços: um estudo nos restaurantes do corredor turístico de Natal/RN / Karla Fátima Ferreira de Souza. - Natal, RN, 2008.

106 f.

Orientador: Carlos Alberto Freire Medeiros.

Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Programa de Pós-Graduação em Administração.

1. Liderança transformacional - Dissertação. 2. Liderança transacional - Dissertação. 3. Qualidade de serviços - Dissertação. I. Medeiros, Carlos Alberto Freire. II. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. III. Título.

RN/UF/BCZM

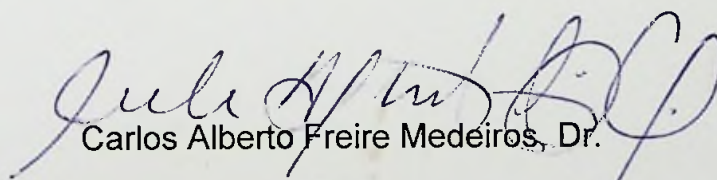
CDU 65.012.4(043.3)

KARLA FÁTIMA FERREIRA DE SOUZA

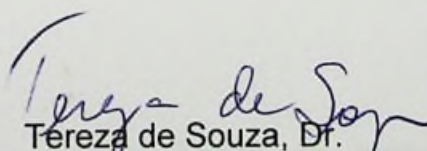
**LIDERANÇA E QUALIDADE DOS SERVIÇOS: UM ESTUDO NOS  
RESTAURANTES DO CORREDOR TURÍSTICO DE NATAL/RN**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, na área de Gestão Organizacional, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

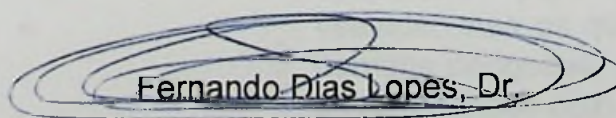
Orientador: Prof. Doutor Carlos Alberto Freire Medeiros.



Carlos Alberto Freire Medeiros, Dr.  
UFRN



Tereza de Souza, Dr.  
UnP



Fernando Dias Lopes, Dr.  
UFRN

Todos os homens sonham; mas não igualmente. Os que sonham à noite, nos empoeirados recessos de suas mentes despertam para descobrir que era vaidade; mas os que sonham de dia são homens perigosos, que podem dar vida a seus sonhos com olhos abertos para torna-los possíveis.

(T. E. Lawrence)

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente, à Deus, por ter guiado esta jornada acadêmica, sempre com sua bênção e graça, permitindo que eu chegasse até aqui e chegasse ao fim.

Aos meus pais, Carlos e Elizabete, pelo amor, apoio e incentivo sempre presente ao longo da vida.

Ao meu irmão, Carlos Henrique, pelo incentivo sempre presente e amoroso.

Aos professores Carlos Alberto, que com sua imensa dedicação e expertise proporcionou o conhecimento sobre a história.

Aos colegas de turma e membros do PPGH, que juntos nos motivaram em que os nossos trabalhos para que a comunidade não esqueça os seus princípios.

Aos colegas de turma, em especial a Juliana, que se tornou o meu apoio e incentivo necessário ao longo da jornada acadêmica.

Por fim, agradeço à todos que ao longo desta jornada me incentivaram para a conclusão deste trabalho.

**Dedico este trabalho aos meus pais, Carlos e Elizabete, pelo amor e apoio que sempre revelaram e ao meu filho, Pedro Henrique.**

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente, a Deus que com sua divina sabedoria permitiu que esta oportunidade tornasse concreta e chegasse ao fim.

Aos meus pais, Carlos e Elizabete, pelo seu amor, carinho e dedicação durante toda a minha vida.

Ao meu marido, Carlos Henrique, pelo incentivo inicial a este trabalho.

Ao professor Carlos Alberto, que com sua incansável dedicação e empenho proporcionou a conclusão deste trabalho.

Ao corpo docente e funcional do PPGA, pelo auxílio nos momentos em que se fizeram necessários para que a continuidade desta pesquisa não fosse prejudicada.

Aos colegas de turma, em especial a Leiliane, que se mostrou disponível sempre que necessário contribuindo para que este trabalho chegasse ao fim.

Enfim, agradeço a todos que de alguma forma deram sua contribuição para a conclusão deste trabalho.

## RESUMO

Este trabalho acadêmico buscou compreender a relação existente entre a liderança e a qualidade dos serviços prestados nos restaurantes do corredor turístico de Natal/RN. A liderança transformacional foi o alicerce teórico no que tange a liderança, considerando ainda a liderança transacional (NORTHOUSE, 2004). A sustentação da qualidade de serviços está na perspectiva de que é encontrada por meio da diferença entre a expectativa gerada e a percepção do serviço disponibilizado, de acordo com o preconizado por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985). Trata-se de uma pesquisa de caráter exploratório-decritivo, em 37 restaurantes que integram o corredor turístico e que apresentam condições de atender ao turista. Foram respondentes detentores de cargos de gestão e clientes, sendo os primeiros em relação à liderança e o segundo, a qualidade de serviços. Utilizaram-se questionários já validados, o SERVQUAL para qualidade de serviços que sofreu adaptação e foi inserida mais uma dimensão específica a restaurantes, totalizando seis dimensões. Para liderança, foi utilizado o MLQ –6S, com sete dimensões. Para verificar a relação entre as variáveis foi utilizada a correlação de Pearson. Os resultados mostraram que só ocorreu correlação entre a dimensão ausência de liderança e as dimensões segurança, empatia e restaurantes, indo de encontro à proposta levantada pelo estudo, visto que a liderança transformacional e a transacional não apresentaram correlação com nenhuma variável da qualidade.

Palavras-chave: Liderança Transformacional. Liderança Transacional. Qualidade de Serviços.



## ABSTRACT

This study aims to assess the relationship between leadership and the quality of services offered by restaurants within the tourism hall of Natal (Brazil). When taking into account the transactional leadership, the transformational leadership was the theoretical basis in terms of leadership (NORTHOUSE, 2004). Service quality sustainability is known to be achieved through the difference between the generated expectation and the perception towards the services being offered. This has been advocated by Parasuraman, Zeithaml and Berry (1985). This study is an exploratory-descriptive analysis on 37 restaurants comprising the tourism hall. They are all qualified to attend the visitors. The responders were both those in management positions and customers. The former ones were inquired regarding leadership whereas the latter ones were questioned regarding the quality of services. Validated questionnaires were applied. SERVQUAL was used to assess the quality of services that underwent change, and one more specific dimension was added. In total, six dimensions were considered. Regarding leadership, a seven-dimension MLQ-6S was utilized. In order to analyze the relationship among the variables, Pearson correlation coefficient was used. Correlation was only observed between the dimension "*laissez-faire* leadership" and the dimensions "assurance, empathy and restaurants". This is in agreement with the proposal presented by this study since there was no correlation between either transformational or transactional leadership and any of the variables indicative of quality.

Key words: Transformational leadership. Transactional leadership. Quality of Services.

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	13
<b>1.1. Contextualização e Problema</b> .....	14
<b>1.2. Justificativa</b> .....	17
<b>1.3. Objetivos</b> .....	19
1.3.1. <i>Objetivo Geral</i> .....	19
1.3.2. <i>Objetivos Específicos</i> .....	19
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	20
<b>2.1. Liderança</b> .....	20
<b>2.2. Evolução das Teorias de Liderança</b> .....	22
2.2.1. <i>Liderança Transformacional</i> .....	25
<b>2.3. Compreendendo Serviço</b> .....	35
<b>2.4. Qualidade de Serviços</b> .....	39
2.4.1. <i>Mensurando a Qualidade de Serviços</i> .....	42
<b>2.5. Liderança e Qualidade dos Serviços: Aspectos Relacionados</b> .....	48
<b>3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	52
<b>3.1. Caracterização do Estudo</b> .....	52
<b>3.2. Universo e Amostra</b> .....	53
<b>3.3. Instrumentos de Coleta de Dados</b> .....	54
<b>3.4. Coleta de Dados</b> .....	60
<b>3.5. Análise dos Dados</b> .....	61
<b>4. RESULTADOS</b> .....	63
<b>4.1. Caracterização dos Restaurantes</b> .....	63
<b>4.2. Caracterização dos Gerentes</b> .....	65
<b>4.3. Caracterização dos Clientes</b> .....	68
<b>4.4. Liderança</b> .....	69
<b>4.5. Qualidade de Serviços</b> .....	74
<b>4.6. Relações entre Liderança e Qualidade de Serviços</b> .....	82
<b>5. CONCLUSÃO</b> .....	92
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	94
<b>APÊNDICE</b> .....	98

**LISTA DE QUADROS**

QUADRO 1 – Características de personalidade, comportamentos e efeitos sobre os seguidores da Liderança Carismática.....	26
QUADRO 2 – Os dez compromissos da liderança.....	29
QUADRO 3 – Fatores da liderança.....	32
QUADRO 4 – Tipos de liderança mensurada no MLQ- 6S.....	55
QUADRO 5 – Dimensões da Qualidade de Serviços SERVQUAL.....	57
QUADRO 6 – Indicadores da dimensão Restaurantes da Qualidade de Serviços.....	58
QUADRO 7 – Indicadores do SERVQUAL reformulados.....	59
QUADRO 8 – Quadro de amarração metodológica.....	61

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Desenho geral da pesquisa.....	17
FIGURA 2 – Modelo de serviço <i>Servuction</i> .....	38
FIGURA 3 – Reação em cadeia resultante da qualidade.....	40
FIGURA 4 – Modelo da qualidade de serviço.....	43
FIGURA 5 – Resumo dos referenciais dos atributos da liderança.....	50
TABELA 6 – Tempo de espera dos clientes nos restaurantes.....	57
TABELA 7 – Características pessoais dos clientes dos restaurantes.....	59
TABELA 8 – Indicadores de Liderança Transformacional.....	70
TABELA 9 – Dimensões da Liderança Transformacional.....	72
TABELA 10 – Indicadores de Qualidade de Serviço em Restaurantes relativos a Expediente.....	75
TABELA 11 – Indicadores de Qualidade de Serviço em Restaurantes relativos a Percepção.....	77
TABELA 12 – Indicadores de Qualidade de Serviço em Restaurantes SERVQUAL.....	79
TABELA 13 – Média, desvio padrão e alpha de Cronbach das dimensões de Qualidade de Serviço segundo o SERVQUAL.....	81
TABELA 14 – Valor médio do nível global de qualidade dos serviços nos restaurantes.....	82
TABELA 15 – Correlação entre as dimensões da liderança e qualidade de serviço.....	83
TABELA 16 – Análise de cluster de liderança.....	90

**LISTA DE TABELAS**

TABELA 1 – Tempo de atuação e tamanho dos restaurantes.....	64
TABELA 2 – Tipo de administração e rede dos restaurantes.....	65
TABELA 3 – Idade dos gerentes dos restaurantes.....	65
TABELA 4 – Características pessoais dos gerentes dos restaurantes.....	66
TABELA 5 – Características técnicas dos gerentes dos restaurantes.....	67
TABELA 6 – Tempo de serviço dos gerentes dos restaurantes.....	67
TABELA 7 – Características pessoais dos clientes dos restaurantes.....	69
TABELA 8 – Indicadores da Liderança Transformacional.....	71
TABELA 9 – Dimensões da Liderança Transformacional.....	72
TABELA 10 – Indicadores da Qualidade de Serviços em Restaurantes relativos a Expectativa.....	75
TABELA 11 – Indicadores da Qualidade de Serviços em Restaurantes relativos a Percepção.....	77
TABELA 12 – Indicadores da Qualidade de Serviços em Restaurantes SERVQUAL.....	78
TABELA 13 – Média, desvio padrão e alpha de Crobach das dimensões da Qualidade de Serviço segundo o SERVQUAL.....	81
TABELA 14 – Valor médio do nível global de qualidade dos serviços dos restaurantes.....	82
TABELA 15 – Correlação entre as dimensões da liderança e qualidade de serviços.....	83
TABELA 16 – Análise de cluster da liderança.....	90

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – Tipo de constituição da empresa.....	64
GRÁFICO 2 – Influência Idealizada.....	86
GRÁFICO 3 – Motivação Inspiracional.....	87
GRÁFICO 4 – Estimulação Intelectual.....	87
GRÁFICO 5 – Consideração Individualizada.....	87
GRÁFICO 6 – Recompensa Contingente.....	88
GRÁFICO 7 – Gerenciamento por Exceção.....	88
GRÁFICO 8 – Ausência de Liderança.....	88

## 1. INTRODUÇÃO

As organizações apresentam uma busca constante em melhorar seus serviços prestados em face de um público cada vez mais exigente, seus clientes externos. A excelência na qualidade dos serviços é um imperativo no mundo empresarial a fim de conquistar e manter clientes, torna-se uma necessidade para a sobrevivência.

Parasuraman, Zeithaml e Berry (1991) desenvolveram um instrumento para avaliar a qualidade de serviços que permite identificar se as expectativas do cliente foram realmente alcançadas. O modelo criado busca identificar a discrepância entre a qualidade dos serviços percebida e a esperada para a partir de então possibilitar que a qualidade percebida seja igual ou superior às expectativas geradas.

Todos os membros da organização são responsáveis pela concretização dessa excelência, especialmente aqueles da linha de frente que promoverão os momentos da verdade, preconizados por Carlzon (1989). Esses momentos irão proporcionar satisfação, insatisfação ou até mesmo superar as expectativas dos clientes e poderão ser traduzidos em qualidade. Em um contexto, no qual o diferencial muitas vezes é representado pelo atendimento à excelência da qualidade dos serviços torna-se um item indiscutível.

Os empregados têm um papel fundamental nesse processo pois ao disponibilizar os serviços podem impregná-los com suas impressões, opiniões, sentimentos, percepções, satisfação, motivação. O líder pode guiá-los no sentido de que caminhem em consonância com os princípios organizacionais visto que Bennis e Nanus (1988, p. 19) afirmam que "liderar é influenciar, guiar em direção, curso, ação, opinião". Eles podem, ao divulgar sua visão, atrair seus seguidores de tal forma que a coação e a mera instrumentalidade sejam dispensadas.

Percebe-se, portanto, que a liderança pode ser uma importante aliada para que a qualidade dos serviços prestados seja garantida. A excelência na qualidade dos serviços prestados revela-se um item de suma importância para o segmento abordado neste estudo, o de restaurante, especialmente em Natal/RN, uma cidade em que o turismo tem um forte impacto na economia (PREFEITURA

MUNICIPAL DE NATAL, 2008). O papel dos gerentes no provimento de serviços de qualidade também é importante.

Este trabalho acadêmico se propõe a identificar a influência que a liderança exerce sobre a qualidade dos serviços de restaurantes. Para isto, foi dividido em cinco partes que apresentam a seguinte seqüência: inicialmente, a introdução, composta pelo problema de pesquisa, pela justificativa e pelos objetivos; o referencial teórico, a segunda parte, representa a sustentação teórica do trabalho; a terceira parte, trata dos procedimentos metodológicos, que possibilitou a construção do mesmo e auxiliou na obtenção dos resultados e a quarta que se refere à análise do resultado e por fim, a conclusão do trabalho.

### **1.1. Contextualização e Problema**

O mundo empresarial vem enfrentando em uma escala ascendente acirrada concorrência e disputa por mercados. Nesse ambiente marcado por turbulências, incertezas e dinamismo em que a luta pela vantagem competitiva é vital para a sobrevivência, se torna crucial um importante “recurso”: pessoas.

Orientar pessoas em relação às estratégias da empresa torna-se imprescindível a fim de que ocorra uma convergência para o desempenho empresarial superior. Nesse processo a liderança parece receber importância vital, pois poderá proporcionar um campo fértil para que os liderados sejam guiados para atingir os objetivos organizacionais.

Durante o processo de desenvolvimento da ciência administrativa, que teve início com a Teoria Clássica da Administração e perdura até os dias atuais, diferentes enfoques foram observados. No primeiro momento, representado pela Administração Científica, que tem como ícone Taylor, a motivação dos trabalhadores era em função exclusivamente de recompensas econômicas. A divisão de trabalho, a especialização e a hierarquia eram a expressão da organização formal. Nesta fase, a ênfase estava nos processos, na eficiência, na produtividade. Os aspectos fisiológicos e econômicos imperavam no que diz respeito às pessoas. Posteriormente, emergiu a Escola de Relações Humanas que começava a perceber a importância das pessoas no âmbito psico-social, por meio da Experiência de



Hawthorne, realizada por Elton Mayo, que compreendeu o período de 1927 até 1933. Outros aspectos vieram à tona apesar de o objetivo da experiência estar relacionado à produtividade. Verificou-se que as pessoas não eram movidas só por uma relação instrumental, mas as relações interpessoais e a descoberta dos grupos informais, da importância da liderança eram relevantes. (ETZIONI, 1980)

A partir de então surgem outras Escolas e enfoques, não obstante o papel das pessoas começou a assumir relevância significativa para o desempenho das organizações. Diversas áreas complementares de estudo como a Psicologia e a Sociologia emergem nesse campo.

Nos dias atuais atribui-se aos Recursos Humanos e a Gestão de Pessoas um papel de destaque para que a organização como um todo esteja alinhada às estratégias empresariais. Observa que é preciso trabalhar as pessoas, guiá-las, em consonância com as estratégias empresariais a fim de que os resultados almejados sejam alcançados. Afinal, trata-se de um dos ativos intangíveis mais preciosos da organização, o capital humano. Conforme Becker, Huselid e Ulrich (2001, p. 18)

Vivemos numa época em que um novo paradigma econômico – caracterizado pela velocidade, pela inovação, pela curta duração do tempo dos ciclos, pela qualidade e pela satisfação dos clientes – acentua a importância dos ativos intangíveis, tais como identificação da marca, conhecimento, inovação e, sobretudo, capital humano.

A busca por resultados é constante por parte do líder, dessa forma é importante que suas ações estejam alinhadas com as estratégias organizacionais. Ao apreender a atenção das pessoas por meio de sua visão ou posicionamento (BENNIS e NANUS, 1988), no caso seus seguidores, procura incutir nelas um sentimento de compromisso com a organização, de modo a exercer influência sobre as mesmas para alcançar os objetivos traçados. Como preconiza a teoria da liderança transformacional pode levar inclusive os liderados a comprometerem-se com os objetivos do grupo ou da organização em detrimento dos seus (YULK, 1997).

A qualidade é um outro item a ser considerado como de grande valia para a organização, haja vista ser um resultado preponderante no que tange à conquista e retenção de clientes, além de contribuir para redução de custos.

A qualidade é uma relevante variável abordada quando se trata do setor de serviços, especialmente para o turismo, importante área da economia do país. A

receita obtida no primeiro semestre de 2006 com a vinda de turistas estrangeiros é maior do que a alcançada no total anual de qualquer período anterior a 2002, representando US\$ 2,195 bilhões (MINISTÉRIO DO TURISMO, 2006). Quando comparados os gastos de turistas estrangeiros no período de janeiro a setembro de 2006 com o mesmo período de 2007, verifica-se um crescimento na ordem de 12,51%. Em outubro de 2007, 59% do mercado acreditavam na expansão dos negócios turísticos. (MINISTÉRIO DO TURISMO, 2007).

Dentre os equipamentos turísticos, que englobam os segmentos do setor turístico, o presente trabalho limitará seu foco a restaurante. Para uma melhor compreensão deste serão apresentados dados no que tange aos aspectos econômicos. Quando comparados os dados coletados no início de julho de 2006, dado mais recente, com o mesmo período de 2005, observa-se o crescimento do negócio passando de 33% para 45%. Já no quadro de pessoal verifica-se estabilidade quando comparado com o referido período. (MINISTÉRIO DO TURISMO, 2006)

No estado do Rio Grande do Norte, o turismo representa um dos principais setores de impacto para a economia e chegou a concentrar 25% de sua população economicamente ativa trabalhando nessa atividade, em 2002. O número de visitantes praticamente dobrou, saindo de 1.423.886, em 2002, para 2.096.322, em 2005 (PREFEITURA MUNICIPAL DE NATAL, 2008). O Rio Grande do Norte, em 2002, dado mais atualizado, dispunha de 1.340 restaurantes, destes 475 estavam localizados em Natal, capital do Estado. O setor de alimentação, em 2002, era responsável por empregar 67.740 pessoas, destes 10.973 eram empregos fixos diretos (SETUR/RN, 2002). Isto confirma a qualidade como sendo imprescindível ao turismo local. Esses dados apesar de defasados ratificam a importância do turismo para a economia local e com a sua tendência de crescimento em consequência aumenta o número de restaurantes já que a procura por este segmento se torna maior.

Nesse contexto, o setor de turismo se apresenta como uma peça importante para a economia local. O estudo no setor de restaurantes tende a contribuir para a melhoria dos serviços prestados. Nesse sentido, o conceito de liderança assume destaque, ao transmitir a visão e princípios organizacionais aos empregados proporcionando a integração deste a empresa. O líder é alguém que

está em uma posição de comando, todavia se faz mister ressaltar que além desse poder formal alguns traços são necessários para aqueles que se encontram nesta posição como o poder de persuasão, ou seja, de influenciar pessoas, seus comportamentos e atitudes. Diversas abordagens floresceram acerca do tema liderança, desde estudos iniciais que focalizavam apenas as características do líder até estudos que seguiam uma linha comportamental. No que tange à liderança, a teoria escolhida para dar sustentação ao trabalho é a Transformacional.

A qualidade de serviços também é um assunto de suma importância nos dias atuais para a competitividade empresarial. As lacunas preconizadas por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) devem ser reduzidas e até mesmo eliminadas a fim de evitar que ocorra deterioração dos serviços e a conseqüente queda na sua qualidade, principalmente a quinta lacuna que se refere à diferença entre a expectativa e a percepção da qualidade de serviço fornecida. O estudo da liderança neste processo parece uma forma de minimizar esta lacuna por meio de ações que guiem os empregados e os encorajem a atuarem de modo a serem participantes ativos e comprometidos com a prestação de serviços de elevada qualidade. Desse modo emerge então uma questão central representada pelo seguinte problema: **Como a liderança influencia na qualidade dos serviços prestados por restaurantes?** A Figura 1, abaixo, é explicitada para uma melhor compreensão do problema de pesquisa.



FIGURA 1 – Desenho geral da pesquisa  
FONTE: Dados do estudo, 2007.

## 1.2. Justificativa

A opção pelo tema expresso deve-se à observação da relevância que estudiosos e profissionais atribuem ao estudo da liderança e ao desempenho da organização, aqui representado pela qualidade dos serviços. A busca por resultados

é essencial no ambiente corporativo. Bennis e Nanus (1988) afirmam que são os líderes os mais centrados em resultados. Segundo Moller (1999), o investimento em qualidade fornece um melhor desempenho.

Percebe-se que a liderança e a qualidade tendem a ter um impacto positivo na organização e quando aliados devem produzir melhores resultados. A relevância desse trabalho acadêmico encontra-se exatamente em se obter uma compreensão de como os líderes podem influenciar a qualidade dos serviços prestados, visto que são aspectos relacionados a desempenho, objetivo maior das empresas.

A liderança, especialmente a transformacional, tem um papel relevante para que a visão organizacional seja cumprida e os objetivos alcançados. Conseguir influenciar os empregados para que condensem esforços a fim de que estejam de acordo com as estratégias organizacionais é uma atribuição do líder. Os líderes transformacionais conseguem imbuir seus seguidores de sentimentos que revelam confiança, admiração, lealdade e respeito para com eles, mostrando-se uma motivação para superar as expectativas. O líder pode fazer com que eles passem por um processo de transformação das seguintes formas: "(1) tornando-os mais conscientes a respeito da importância e do valor dos resultados do trabalho, (2) levando-os a ultrapassar os seus próprios interesses em benefício da organização ou do grupo e (3) ativando as necessidades de mais alto nível que os seguidores possuem." (YULK, 1997, p. 268)

Observa-se portanto que esta teoria de liderança contribui para guiar os empregados ao encontro dos objetivos organizacionais. A qualidade de serviços, uma busca constante de organizações que querem sobreviver na arena empresarial pode ser alcançada desta forma através de líderes que atuem eficazmente. Ao questionar os motivos para as organizações investirem em qualidade de serviços, Moller (1999) traz considerações relevantes ao indicar que a qualidade proporciona melhores resultados financeiros, satisfação do cliente e imagem da organização.

Apesar de existirem diversos estudos sobre liderança e qualidade de serviços, parecem escassos, aqueles que relacionam estas duas variáveis. Compreender a influência da liderança sobre a qualidade de serviços é relevante para alcançar os resultados almejados pela organização, visto que a excelência da qualidade tende a ocasionar impactos positivos sobre os resultados.

Um outro fato importante é a relevância dos serviços para a cidade de Natal/RN, especialmente o setor turístico, que é a base econômica da cidade (PREFEITURA MUNICIPAL DE NATAL, 2008). O estudo no segmento de restaurantes, por está inserido nesse setor, apresenta-se como valoroso para a localidade. Desta forma, estudar liderança e a qualidade dos serviços parece assumir um papel significativo para o setor haja vista permitir conhecer que impacto o líder pode exercer sobre os empregados para atingir a qualidade dos serviços desejada.

Conhecer este impacto levará a um melhor entendimento das relações entre superior e subordinado, auxiliando a transformar este relacionamento em algo benéfico para as duas partes, uma relação de ganha-ganha entre empresa e seus integrantes e ainda gerar como consequência a prestação de serviços de boa qualidade na percepção do cliente.

### **1.3. Objetivos**

#### *1.3.1. Objetivo Geral*

O objetivo geral do presente trabalho acadêmico é compreender a influência da liderança sobre a qualidade da prestação de serviços nos restaurantes do corredor turístico de Natal/RN.

#### *1.3.2. Objetivos Específicos*

Os objetivos específicos abaixo listados têm como função atender a proposta do objetivo maior, o objetivo geral. São eles:

- a) Identificar as dimensões latentes da liderança;
- b) Identificar o nível de qualidade de serviços dos restaurantes;
- c) Estabelecer relações entre a liderança e a qualidade dos serviços em restaurantes.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1. Liderança

Um tema importante para compreender ao estudar liderança é o poder haja vista a relação entre líder e liderado envolver o entendimento de poder, de influência, de persuasão. O comportamento do subordinado é que dirá se a influência exercida sobre ele está gerando efeitos positivos e está sendo eficaz.

Diversos conceitos de liderança já foram apontados. Para Bennis e Nanus (1988, p. 2) “é a força subjacente às organizações de sucesso”. Relatam ainda que o problema de muitas organizações se deve ao fato de serem administradas demais e sublidas. Dessa forma a capacidade de tratar as rotinas diárias é real, todavia o questionamento das mesmas não ocorre. É um processo mecânico.

Smircich e Morgan (1997, p. 226) tratam a liderança como um “processo de construção da realidade baseado no poder e deve ser compreendido nesses termos”, e não apenas como um processo baseado na atuação ou comportamento ou ainda de manipulação de recompensas.

Bergamini (2002, p. 119) levanta um elemento comum a todas as definições de liderança ao afirmar que “um líder simplesmente tem um grupo de seguidores”. Explicita ainda que o poder permeia a relação entre o líder e seus liderados.

O poder trata-se então de uma parte integrante da liderança. Bergamini (2002) aponta cinco variações de tipos de poder:

- Poder legítimo: é o formal, delegado de acordo com o nível hierárquico exercido, é regulamentado, normatizado. Ocorre devido ao fato de o indivíduo estar imbuído em um cargo que indica comando, é o título atribuído que fará dele um superior em uma hierarquia, não obstante a liderança é passível de rejeição por parte dos subordinados.
- Poder de recompensa: é obtido devido à possibilidade que tem o líder de recompensar seu seguidor quando julgar merecê-la. Considera a relação de instrumentalidade, refere-se a habilidade de recompensar subordinados, a

liderança transacional (NORTHOUSE, 2004; AVOLIO, BASS e JUNG, 1999; HOUSE, 1996).

- Poder coercitivo: quando utiliza a coerção para que o objetivo seja alcançado, só devendo fazer uso desse em casos extremos. Faz menção a capacidade de punição, o poder é decorrente de ações punitivas por parte do superior.
- Poder do especialista: é uma persuasão racional e decorre do fato de o seguidor acreditar que o líder detém conhecimento especializado sobre o assunto relatado. O líder será seguido em função da percepção que seus subordinados têm sobre seu conhecimento e perícia, isto gerará credibilidade perante os liderados convencendo-os de que o caminho traçado pelo líder deve ser seguido.
- Poder de referência: a liderança ocorre devido ao fato de os subordinados gostarem ou se identificarem com seu líder (Spector, 2002), este relacionamento é típico de líderes ditos carismáticos (HOUSE, 1996; CONGER, 1991). Há um envolvimento real por parte do liderado.

É possível que mais de um tipo de poder seja utilizado concomitantemente, contudo um tenderá a se sobrepôr aos demais. Cuidados devem ser tomados com o posicionamento perante os subordinados, haja vista determinados comportamentos gerarem resultados indesejáveis.

Bergamini (2002) afirma que a liderança eficaz está pautada no poder de influência que o líder possui ao contrário de quando se utiliza o poder coercitivo. O líder é naturalmente aceito quando sua capacidade de persuasão é efetiva.

Bennis e Nanus (1988, p. 13) trazem uma perspectiva diferente de poder tratando-o como “a energia básica necessária para iniciar e sustentar a ação, traduzindo a intenção para a realidade, a qualidade sem a qual os líderes não podem liderar.”

A autoridade é um outro aspecto relacionado à liderança e tratado por Weber (1991) que a dispõe em três bases: a tradicional, a racional ou burocrática e a carismática. O autor denomina de dominação ou autoridade “a probabilidade de encontrar obediência para ordens específicas (ou todas) dentro de um determinado grupo de pessoas” (WEBER, 1991, p. 139). Propõe, ainda, três tipos puros de dominação legítima, a saber: a legal, a tradicional e a carismática. A legal é baseada na hierarquia, a tradicional como o próprio nome já diz está alicerçada na tradição e a carismática, com base na veneração, um modelo a ser seguido.

Observa-se que o carisma e a autoridade legal estão representados nas bases do poder de Bergamini (2002) pela referência e legitimidade.

Observar o poder e a autoridade é vital para o estudo da liderança que lida exatamente com as relações entre líder e liderado e a capacidade que aquele possui de influenciar este último e compreender o exercício da influência, que aspectos são considerados para que uma determinada diretriz seja obedecida.

O jogo de poder e autoridade fornece subsídios para a compreensão da liderança que segundo Smircich e Morgan (1997) envolve interação e um processo de negociação em que determinados indivíduos abdicam do seu poder para determinar a sua própria realidade para os demais. Assim, o líder deve ter a habilidade para definir a realidade de outrem a fim de não ser tachado de ineficaz.

A figura do líder é associada à idéia de influência, aquela pessoa que por meio da persuasão consegue impor sua opinião, projetos. No mundo organizacional, espera-se que aqueles que estão em cargos de chefia, de coordenação tenham a capacidade de liderança, uma característica fundamental para comandar equipes, neste caso tem-se a liderança formal, como um dos atributos do cargo exercido, não obstante emerge entre a equipe, o grupo aquela liderança informal, aqueles que têm uma capacidade natural de influenciar pessoas, em alguns casos mais até que a formalmente constituída. Os líderes detêm o poder de influenciar comportamentos, atitudes, crenças de seus seguidores. Eles podem ser visto como capazes de canalizar os esforços dos subordinados para o alcance de um objetivo que passa a ser comum. Existem diversas teorias da liderança, que buscam exatamente isto, todavia em diferentes contextos, a partir da evolução da teoria dos traços. As relações podem ser instrumentais, carismáticas e ainda de acordo com a situação, conforme a teoria escolhida.

## **2.2. Evolução das Teorias de Liderança**

Diversas teorias e subdivisões surgiram sobre liderança, conhecer como se pode influenciar pessoas a atingir determinados objetivos, parece a preocupação principal. O poder e a autoridade parecem permear estas subdivisões.



Diversas abordagens de liderança foram estudadas por pesquisadores para compreender o líder e como se tornar um líder. A primeira delas é a conhecida como abordagem das características do líder ou teoria dos traços e busca determinar o que faz de determinadas pessoas líderes excelentes, que características elas apresentam que as tornam pessoas que conseguem influenciar outras. Este estudo teve seu início na primeira metade do século XX, e concentra-se em pesquisar o conjunto de características comuns aos líderes, não se preocupando com a relação da liderança com a situação ou seus seguidores. A liderança era considerada uma qualidade herdada, não poderia ser desenvolvida era inerente a pessoas particulares (SMITH e PETERSON, 1994; BENNIS e NANUS, 1988).

Posteriormente, novas abordagens começaram a surgir e a compreensão sobre liderança sofreu alteração. A partir dos anos 30 estudos levaram a acreditar que a liderança não era mais uma característica natural ou hereditária, todavia as habilidades do líder poderiam ser ensinadas, ou seja, o líder poderia ser formado ou desenvolvido, trata-se da abordagem comportamental (SMITH e PETERSON, 1994). Esta teoria está relacionada com o estudo de estilos de liderança que se refere a um conjunto de comportamentos como é o caso das contribuições geradas pelo Ohio State Leadership Studies, iniciado em 1945 e que identificaram dois estilos de liderança, a consideração e a estrutura de iniciação que forneceram as bases para outros estudos. O líder deveria se comportar em relação aos seus seguidores com consideração ou oferecer estruturas adequadas para a realização de tarefas (SPECTOR, 2002; SMITH e PETERSON, 1994)

A teoria da contingência também retrata a questão comportamental, todavia aliada à situação. Ou seja, determinado tipo de comportamento ocorrerá de acordo com a situação em que se insere, haja vista a eficiência do líder ser resultado do vínculo entre o seu comportamento e a situação em que está inserido. A teoria da contingência de Fiedler além do estilo do líder e da influência da situação, as características comportamentais dos seguidores devem ser consideradas (BERGAMINI, 2002). House e Mitchell (1974, apud HOUSE, 1996), desenvolveram a teoria do caminho/objetivo e também tratam do comportamento contingencial do líder, não obstante analisa como este comportamento irá influenciar no comportamento dos liderados e no alcance dos objetivos traçados.

Esta teoria estuda a liderança de uma perspectiva contingencial, considerando que o líder deverá assumir determinada postura de acordo com algumas considerações como características da tarefa e características do subordinado. Em seu artigo "A Teoria do Caminho/Objetivo do Líder Efetivo", House (1971) considera haver duas dimensões oriundas da liderança a instrumental e a social-emocional que ele associa a estrutura de iniciação e a consideração, duas perspectivas que surgiram do Ohio State Leadership Studies. A estrutura de iniciação representa "a medida que o supervisor define seu próprio papel e deixa claro o que se espera dos subordinados" (SPECTOR, 2002, p. 337). Já a consideração denota a preocupação demonstrada pelo supervisor com a felicidade e bem-estar de seus subordinados (SPECTOR, 2002). Esta teoria, portanto busca avaliar como os subordinados são motivados para atingir determinadas metas (NORTHOUSE, 2004).

Estudos sobre esses comportamentos tentaram mostrar como determinado comportamento do líder se relacionava com a satisfação e desempenho de seus subordinados, a partir do tamanho do grupo, da clareza dos papéis desenvolvidos e outros aspectos relacionados à execução da tarefa. O líder deve então aliar o seu estilo às necessidades dos seus subordinados para motivá-los e então alcançar o desempenho esperado. Definição de metas, clareza no caminho, remoção de obstáculos e apoio são características relevantes para que as metas sejam alcançadas (NORTHOUSE, 2004) e assim o desempenho seja elevado.

Essa teoria apresenta um vínculo com a teoria da expectativa desenvolvida no âmbito da motivação e considera que a força despendida por um indivíduo é em função da expectativa que seu comportamento terá como consequência um resultado específico e da soma das valências, que representa a satisfação pessoal com o resultado alcançado (HOUSE, 1971).

A teoria do caminho-objetivo está alicerçada na teoria da expectativa na medida em que considera também esta relação instrumental na qual o desempenho e a satisfação serão oriundos da expectativa gerada em torno de um determinado comportamento do líder.

House e Mitchell (1974, apud House, 1996) definem quatro estilos de comportamento do líder, o diretivo baseado na estrutura de iniciação, o de apoio baseado na consideração (HOUSE, 1971), o participativo que prevê a participação

dos subordinados na tomada de decisão e o de realização em que o subordinado é focado no alcance de metas e no alto desempenho (NORTHOUSE, 2004).

A teoria caminho-objetivo, apesar de já testada e confirmada, levanta a possibilidade de novos rumos (HOUSE, 1996; SCHRIESHEIM e NEIDER, 1996; SCHRIESHEIM et al, 2006), inclusive contesta-se a validade de pesquisas realizadas que apresentam como não condizentes com a teoria. Nessa linha de pensamento, Schriesheim e Neider (1996) defendem o fato de "teorizar a caminho-objetivo", expressão criada por House, considerando que ela é uma teoria funcional e portanto precisa diagnosticar outras funções além daquelas já detectadas. Schriesheim et al (2006) indicam que se deve avaliar variáveis que reflitam as diferenças individuais e o contexto organizacional, além de avaliar os efeitos positivos da recompensa contingencial para a satisfação e desempenho.

A presente teoria explicita um aspecto extremamente instrumental. Para abordar outros fatores House (1977 apud House, 1996) apresenta um artigo que trata da liderança carismática. Inicia-se um processo que atribui relevância a outros fatores que não a pura relação de troca.

House (1996) critica alguns estudos afirmando que as escalas utilizadas não foram adequadas e indica a necessidade de reformulação da teoria. Ele sugere 26 (vinte e seis) proposições para novos estudos.

Dentre estas indicações verifica-se o carisma e não apenas elementos instrumentais. A liderança transformacional se utiliza desta característica para determinar líderes transformacionais. Esta teoria que apresenta um enfoque diferenciado dos abordados será explanada no item a seguir e representa a sustentação teórica para o presente trabalho.

### *2.2.1. Liderança Transformacional*

A liderança é considerada em algumas teorias como uma relação instrumental entre líderes e liderados já a liderança transformacional, que está em um patamar mais elevado na evolução das teorias de liderança, revela o líder como realmente capaz de inspirar as pessoas e levá-las a atingir os objetivos propostos, há uma relação mais intensa e de identificação e não simplesmente de troca.

Bergamini (2002, p. 150) afirma que “ao identificar-se com o líder e a missão que personifica, o nível de motivação das pessoas se eleva, sua auto-eficácia é ampliada, bem como o desejo de aceitar desafios fora do comum é maior”.

Verifica-se um entendimento semelhante à liderança carismática, todavia é importante ressaltar que o aspecto carismático é apenas uma característica da liderança transformacional, que é mais ampla que a carismática, visto que esta última não é necessariamente transformacional (BERGAMINI, 2002).

Em 1977, House em uma publicação indica a importância do carisma para o líder, a idéia baseada na instrumentalidade que balizou a Teoria Caminho-Objetivo, apresentada em 1974, por ele e Mitchel, foi tida como insuficiente para a liderança efetiva (HOUSE, 1996). Yukl (1997, p. 260) coloca que esta teoria carismática busca identificar “como os líderes carismáticos se comportam, como diferem de outras pessoas e as condições dentro das quais têm maior probabilidade de florescer”. Estes líderes têm portanto a necessidade de comportar-se para criar impressão diante dos seguidores de sua competência e eficácia, gerando elevadas expectativas relativas ao desempenho destes e expressando confiança nos mesmos. Para House, o líder carismático detém um conjunto específico de características de personalidade, demonstram determinados tipos de comportamento e provocam diversos efeitos em seus seguidores como explicitado no Quadro 1 (NORTHOUSE, 2004).

<b>Características de personalidade</b>	<b>Comportamentos</b>	<b>Efeitos sobre os seguidores</b>
Dominante Desejo de influenciar Confiança Valores fortes	Estabelecer um modelo Demonstrar competência Articular metas Comunicar altas expectativas Expressar confiança Elevar a motivação	Confiança na ideologia do líder Crença similar entre o líder e o seguidor Aceitação sem questionamento Afeição para com o líder Obediência Identificação com o líder Envolvimento emocional Elevar objetivos Confiança crescente

QUADRO 1 – Características de personalidade, comportamentos e efeitos sobre os seguidores da Liderança Carismática  
 FONTE: NORTHOUSE, 2004, p. 172.

A liderança carismática também foi estudada por Conger (1991) buscando compreender as qualidades que criam percepções do carisma, bem como as lições que ele possa conter para a liderança eficaz.

Faz-se mister ressaltar ainda que Weber ao mencionar as bases da autoridade cita a carismática como uma delas, tratando-se da aceitação por parte dos subordinados das ordens dos superiores que apresentam como justificativa a influência exercida por sua personalidade, com a qual os seguidores se identificam. (ETZIONI, 1980)

Uma consideração importante a destacar sobre o carisma é que depende da percepção dos seguidores e para que estes visualizem o líder como carismático é necessário que a visão estratégica formulada por este último seja compatível com as aspirações e anseios dos liderados. (CONGER, 1991)

O questionamento de que características distinguem os líderes carismáticos dos demais levou Conger (1991) a formular um modelo que consiste em conduzir a organização do estado em que se encontra para um futuro. O modelo é dividido em quatro etapas, a saber: inicialmente ocorre a formulação de objetivos, este é o momento para perceber oportunidades e formular a visão; o segundo passo é articular a visão, há o empenho do líder para comunicar e interpretar os objetivos supracitados; na terceira etapa cria-se confiança na visão e na quarta atinge-se a visão. Nestas duas últimas fases, emerge a oportunidade para o líder gerar comprometimento e confiança para si e em seus objetivos e demonstrar como estes podem ser alcançados pela organização.

Uma observação relevante sobre o carisma é referente a seus aspectos negativos haja vista poderem ser apontados exemplos clássicos de líderes carismáticos tidos como negativos, Hitler é o mais destacado na literatura (YULK, 1997). O lado negativo destes líderes ocorre principalmente quando os interesses pessoais se sobrepõem aos ideais defendidos e compartilhados.

As teorias da liderança transformacional e da carismática contribuem para o entendimento do processo da liderança, pois tratam de como o líder leva seus seguidores a despender esforços e se comprometerem para alcançar os objetivos traçados e até mesmo superá-los, não obstante há diferenças entre as mesmas (YULK, 1999)

Diversas correntes de pesquisa tratam do tema e algumas divergências são vislumbradas. Para Bass (1985, apud YULK, 1997) carisma é um componente importante da liderança transformacional, contudo observou a possibilidade de ser carismático sem, no entanto, ser transformacional. Já para Yulk (1999), ser transformacional normalmente implica a ausência de carisma, haja vista no momento em que o *empowerment* ocorre menor será a probabilidade de que os seguidores atribuam qualidades extraordinárias ao líder. Se o líder é carismático maior a tendência de tornar-se autoritário.

Kouzes e Posner (1997) listaram cinco regras básicas da liderança exemplar, que têm um caráter carismático, sem, no entanto, reprimir os seguidores, não imprimindo um aspecto de autoritarismo. Essas regras foram resultado de estudos sobre líderes considerados pessoas comuns que fizeram coisas extraordinárias e como conseqüência ilustraram modelos de liderança e são semelhantes às características da liderança transformacional, conforme elencadas a seguir.

- Desafiar o estabelecido.
- Inspirar uma visão compartilhada.
- Permitir que os outros ajam.
- Apontar o caminho.
- Encorajar o coração.

Os mesmos autores desenvolveram ainda os dez compromissos da liderança que compõem planos de ação para o alcance das regras básicas. Trata-se de comportamentos que podem alicerçar o aprendizado da liderança. O Quadro 2 ilustra a idéia geral de Kouzes e Posner (1997).

## OS DEZ COMPROMISSOS DA LIDERANÇA

## REGRAS

<b>Desafiar o Estabelecido</b>	1. <i>Procurar</i> oportunidades desafiadoras para mudar, crescer, inovar e melhorar.
<b>Inspirar uma Visão Compartilhada</b>	2. <i>Experimentar</i> , arriscar-se e aprender com os erros. 3. <i>Imaginar</i> um futuro enaltecedor e enobrecedor. 4. <i>Arregimentar</i> os outros para uma visão comum mediante o apelo aos valores interesses, esperanças e sonhos deles.
<b>Permitir que os Outros Ajam</b>	5. <i>Incentivar</i> a colaboração mediante a promoção de objetivos cooperativos e o desenvolvimento da confiança. 6. <i>Fortalecer</i> as pessoas ao distribuir poder, possibilitar a escolha, desenvolver a competência, designar tarefas críticas e proporcionar apoio explícito.
<b>Apontar o Caminho</b>	7. <i>Estabelecer</i> o exemplo ao se comportar de modo coerente com os valores compartilhados. 8. <i>Alcançar</i> pequenas vitórias capazes de promover o progresso consistente e estabelecer compromissos.
<b>Encorajar o Coração</b>	9. <i>Reconhecer</i> as contribuições individuais para o êxito de qualquer projeto. 10. <i>Celebrar</i> com regularidade as realizações da equipe.

QUADRO 2 – Os dez compromissos da liderança  
 FONTE: KOUZES e POSNER, 1997.

O Quadro 2 retrata as regras básicas e compromissos da liderança, todavia é necessário ir além do descrito visto que os seguidores precisam visualizar no líder a representação do seu próprio ponto de vista e depositar credibilidade no mesmo. Em pesquisa realizada em 1995, na América, Ásia, Europa e Austrália foram detectadas como as quatro características dos líderes mais admiradas as que se seguem: honesto, antecipa os acontecimentos, inspirador e competente. (KOUZES e POSNER, 1997)

O termo liderança transformacional foi cunhado pela primeira vez, em 1973, por Downton, sem embargo foi em 1978, com Burns que assumiu uma posição de destaque nos estudos sobre liderança. No início da década de 80 diversas pesquisas foram realizadas e a partir de então começaram a surgir as correntes de pesquisa na área. Bass posteriormente expandiu e refinou essa teoria que é tida como um processo que implica mudanças e transformações individuais. (NORTHOUSE, 2004)

A liderança transformacional é tratada como um processo que ocorre entre o líder e seus seguidores, considerando a necessidade de ambos (NORTHOUSE, 2004). O vínculo formado entre eles é representado por uma influência mútua, há uma interação (BERGAMINI, 2002). A liderança transformacional objetiva o engajamento dos indivíduos em busca de laços que aumentem o nível de motivação de líder e liderado, o foco é nas necessidades e motivações dos seguidores visando impulsionar seu potencial. Outro estilo de liderança estudado junto a transformacional formando até mesmo uma relação de complementaridade é a liderança transacional que está focada nas relações instrumentais de troca entre líderes e liderados (NORTHOUSE, 2004; BERGAMINI, 2002), como a teoria caminho-objetivo (YULK, 1997).

House (1996) ao discorrer sobre a reformulação da Teoria Caminho-Objetivo em que lança vinte e seis proposições, relata sobre a liderança baseada no valor, uma extensão da teoria carismática abordada por ele em 1977. A liderança baseada no valor, semelhante a transformacional, é tratada como situacional, mais aplicada em situações de ambigüidade, incerteza e pressão elevada. Quando estas características não imperam, a relação de instrumentalidade da teoria transacional seria a mais adequada visto que não possuem uma relação de complementaridade.

Esta relação trata-se de divergência entre Burns e Bass no que tange à relação ente as teorias transformacional e transacional (LOWE et al, 1996). Assim como House (1996), Burns enxerga a teoria transacional como contraste, todavia em relação à teoria transformacional, não propondo relação com a carismática. Já Bass indica uma complementaridade, apesar de os conceitos apresentarem-se como distintos não são excludentes, podendo um mesmo líder optar por ambos os tipos em momentos e situações diferentes.

O que diferencia um líder transacional do transformacional é que o último procura desenvolver as necessidades de seus seguidores que vão do nível mais baixo ao mais elevado (BASS e AVOLIO, 1977 apud BERGAMINI, 2002).

Bennis e Nanus (1988) tratam a liderança transformacional como a mais adequada quando as organizações estão em um ambiente turbulento e repleto de incertezas.



Burns (1978, p. 20 apud Yulk, 1997) preconiza que a liderança transformacional trata-se de um processo em que “líderes e seguidores elevam um ao outro a níveis mais altos de moralidade e motivação”. Bass propõe que os efeitos apresentam um único sentido que é dos líderes sobre os liderados. Estes últimos revelam sentimentos de confiança, admiração, lealdade e respeito para com os seus líderes, mostrando uma motivação para superar as expectativas. O líder pode fazer com que eles passem por um processo de transformação das seguintes formas: “(1) tornando-os mais conscientes a respeito da importância e do valor dos resultados do trabalho, (2) levando-os a ultrapassar os seus próprios interesses em benefício da organização ou do grupo e (3) ativando as necessidades de mais alto nível que os seguidores possuem.” (YULK, 1997, p. 268)

O estudo realizado por Bennis e Nanus (1988), com 90 líderes, buscava similaridade entre eles que alicerçasse a teoria da liderança. O que os faziam líderes de sucesso? Os autores chegaram a conclusão que havia quatro áreas comuns de competência que resultavam em seu sucesso. Seus estudos também levaram à liderança transformacional. Essas áreas foram denominadas de quatro estratégias, a saber:

- Estratégia I: atenção através da visão
- Estratégia II: significado através da comunicação
- Estratégia III: confiança através do posicionamento
- Estratégia IV: a colocação do eu através de (1) autoconsideração positiva e (2) o fator Wallenda.

A estratégia I clarifica que a visão dos líderes é forte e atrai as pessoas, gera confiança resultando no comprometimento de seus seguidores. A coação não é utilizada simplesmente porque as pessoas o seguem por acreditar na visão que lhes é transmitida.

A transmissão dessa visão, de idéias, de metas, estratégias deve ter significado para quem recebe, ser efetiva. É exatamente isto que trata a estratégia II, significado através da comunicação. A capacidade de influenciar e de organizar significado para os membros da organização é tratada como um fator essencial ao exercício da liderança. A comunicação será responsável por criar significado para as pessoas.

A terceira estratégia faz referência a confiança que os líderes inspiram e esta é obtida quando os seguidores crêem naquilo que os líderes pregam e estes defendem fervorosamente o que acreditam, tomam posições.

A estratégia IV traz duas considerações a autoconsideração positiva e o fator Wallenda. A autoconsideração positiva trata da confiança em si mesmo, do autoconhecimento, não tendo um caráter narcisista. Alguns passos são relevantes para atingi-la: (1) reconhecer os pontos fortes e compensar os fracos; (2) nutrir as habilidades com disciplina; (3) capacidade de discernir o ajustamento entre suas habilidades percebidas e as exigidas pelo cargo. O outro aspecto é o fator Wallenda que se refere ao ato de tentar, não deixar de fazer algo pelo medo de falhar pois estas vão existir e levam ao aprendizado (BENNIS e NANUS, 1988).

A perspectiva que balizará este estudo acadêmico é o modelo de Bass, que trata a liderança como uma linha contínua em que se inserem a liderança transformacional e a ausência de liderança nos extremos e a transacional entre elas. Este modelo incorpora sete fatores, relacionados a estas formas de liderança, conforme o Quadro 3.

LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL	LIDERANÇA TRANSACIONAL	AUSÊNCIA DE LIDERANÇA
<b>Fator 1</b> Influência Idealizada ou Carisma	<b>Fator 5</b> Recompensa Contingente ou Transações Construtivas	<b>Fator 7</b> Ausência de Liderança
<b>Fator 2</b> Motivação Inspiracional	<b>Fator 6</b> Gerenciamento por exceção ou Transações Corretivas Ativas e Passivas	
<b>Fator 3</b> Estimulação Intelectual		
<b>Fator 4</b> Consideração Individualizada		

QUADRO 3 – Fatores da liderança  
FONTE: NORTHOUSE, 2004, p. 175.

Percebe-se que quatro fatores estão interligados com a liderança transformacional, dois com a transacional e um com a ausência de liderança. A seguir os fatores serão elucidados. Os quatro primeiros fatores apresentados referem-se a liderança transformacional.

- *Influência idealizada*: também chamada de carismática, descreve indivíduos considerados especiais e conseguem fazer com que os outros queiram seguir a visão por eles apresentada. Representa líderes tidos como modelos para seus seguidores e há uma identificação destes com aqueles.
- *Motivação inspiracional*: o segundo fator, diz respeito a líderes que comunicam elevada expectativa a seus seguidores, inspiram-nos e há ascensão do comprometimento.
- *Estimulação intelectual*: este é o fator de número três e envolve os líderes que influenciam o desenvolvimento da criatividade e inovação em seus seguidores, assim como estimulam que estes desafiem suas próprias crenças e valores como também àqueles dos seus líderes e da organização.
- *Consideração individualizada*: este é o quarto fator e o último relacionado à liderança transformacional. Refere-se aos líderes que apóiam seus seguidores e identificam e trabalham as necessidades individuais destes.

Os fatores abordados posteriormente são relativos a liderança transacional, que apresenta um foco diferenciado pois a influência dos líderes em seus seguidores passa a alicerçar-se em relações instrumentais na medida em que a recompensa vai ao encontro das necessidades dos subordinados. Estes estarão dispostos a despende esforço para alcançar os objetivos traçados caso contrário esse esforço será bem menor. Este pensamento está de acordo com a teoria da expectativa que prega ser a motivação dependente da expectativa, da valência (percepção do resultado pelo indivíduo) e da instrumentalidade ou meio (probabilidade de um determinado resultado ser obtido) (EERDE e THIERRY, 1996). Lawler III (1997) indica que a melhor explicação para o que ativa o comportamento são as necessidades das pessoas. Dessa forma, as recompensas ou os resultados deveriam ir ao encontro dessas necessidades a fim de que os subordinados se dispunham a atingir o objetivo estipulado. Os próximos dois fatores dizem respeito à teoria transacional, que são:

- *Recompensa contingente*: a relação de troca torna-se evidente, o esforço do liderado reflete a recompensa que obterá. Há uma busca pela concordância do liderado com base nas suas necessidades que irão balizar as recompensas.
- *Gerenciamento por exceção*: envolve crítica corretiva, *feedback* e reforço negativo. Ocorre de duas formas: ativa ou passiva. Na primeira, o líder observa

de perto o erro ou violação de regras, e então toma uma ação corretiva, ou seja, espera que o erro ocorra para aplicar uma sanção e não tenta evitá-lo. Já a forma passiva, ocorre quando o líder só toma alguma atitude quando o problema assume uma maior proporção ou um padrão não é encontrado.

O próximo e último fator se refere à ausência de liderança, ou seja, a figura do líder é trocada pela do simples administrador, que ao invés de realizar atividades de visão e julgamento, realiza apenas a de dominar rotinas (BENNIS e NANUS, 1988). Com isso não se deve preterir o administrador, mas se exige que ele desenvolva também a liderança.

- *Ausência de liderança*: este fator de número sete representa líderes que abdicam de sua responsabilidade, delegam decisões, não fornecem feedback e ainda esforça-se pouco para auxiliar seus seguidores a satisfazer suas necessidades. Não há relação de troca com os liderados, assim como não há tentativa de ajudá-los a crescer.

O modelo criado por Bass engloba todos estes fatores e indica a possibilidade de utilizá-los de acordo com o momento ou a situação, sem haver uma exclusão. Não obstante, é certo que a liderança transacional isoladamente irá obter resultados inferiores aos da transformacional, ou quando utilizado conjuntamente com esta poderá trazer melhores resultados pois este tipo de liderança leva os indivíduos a transcender seus próprios interesses em função do grupo ou da organização (BASS e AVOLIO, 1990, apud NORTHOUSE, 2004).

Os estudos de Bass resultaram na publicação do instrumento denominado *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ), em 1985, baseado em entrevistas com 70 executivos na África do Sul (NORTHOUSE, 2004). O MLQ foi composto inicialmente por sete fatores: quatro fatores transformacionais, dois fatores transacionais e um fator que denota ausência de liderança. Os fatores são que seguem: carisma ou influência idealizada, motivação inspiracional, estimulação intelectual, consideração individualizada, recompensa contingente, gerenciamento por exceção e ausência de liderança, conforme explicitados anteriormente. Não obstante, posteriormente, Bass observou que dois destes fatores consistiam em um único construto que foram o carisma e a motivação inspiracional, resultando no modelo composto por seis fatores (AVOLIO, BASS e JUNG, 2007). Bass e Avolio (1992, apud NORTHOUSE, 2004) desenvolveram o MLQ-6S uma versão reduzida

do MLQ que permanece utilizando os sete fatores e fornece uma clara visão do próprio estilo tanto quanto da própria complexidade da liderança transformacional.

A liderança transformacional apresenta-se como um estilo de liderança que tende a despertar nos seguidores motivação para superação, e buscar assim alcançar os objetivos organizacionais em consonância com os pessoais, ou até mesmo suplantando estes. O líder tem uma importante missão em promover esta transformação nos seus seguidores. Percebe-se que a liderança transformacional está relacionada com a carismática, que apesar de não deverem ser utilizadas indistintamente, é um importante atributo para o líder transformacional. Consta-se ainda que o indivíduo que exerce a liderança transacional, quando em conjunto com a transformacional obtém melhores resultados que aquela isoladamente.

Considera-se que a liderança transformacional é eficaz ao atuar no desbloqueio do potencial motivacional do seguidor. Há uma identificação deste com o líder e com a missão a qual ele personifica influenciando positivamente na sua motivação. A liderança transacional por outro lado tem um aspecto condicionante, a motivação está relacionada à recompensa, indo ao encontro da teoria da expectativa (BERGAMINI, 2002).

### **2.3. Compreendendo Serviço**

A competitividade apresenta-se como imprescindível às organizações diante da acirrada disputa na arena global. A sobrevivência exige delas um comprometimento crescente com as necessidades dos clientes, identificá-las e satisfazê-las são um imperativo. A qualidade emerge então como um indicador deste compromisso, oferecer produtos e serviços com elevado grau de qualidade faz-se mister. Neste contexto, a liderança transformacional propicia uma boa qualidade na medida em que influencia a atuação dos liderados perante os clientes e no desempenho de suas atribuições.

Observam-se diferenças quanto à avaliação da qualidade de produtos e serviços, devido às características intrínsecas aos mesmos. Bateson e Hoffman (2001) levantam ainda a dificuldade de definir um serviço puro ou produto puro. Indicam que na prestação de serviço em algum momento será necessário o produto

e o produto pressupõe a existência de algum tipo de serviço. O serviço então se torna um aliado à competitividade.

Enquanto no primeiro caso, é possível identificar a qualidade antes que o produto seja entregue ao cliente, no segundo essa possibilidade não existe. Fatores tangíveis permitem que a qualidade dos produtos seja mensurada com maior facilidade. O departamento responsável irá confrontar o produto com as especificações, caso esteja conforme, o teste de qualidade é positivo. No caso do serviço, o grau de dificuldade de garantir a qualidade é elevado em função da intangibilidade, homogeneidade e inseparabilidade (PARASURAMAN, ZEITHAML e BERRY, 1985; HARTLINE et al, 2000; LAS CASAS, 1999).

Após este breve comentário acerca das diferenças entre produto e serviço, é importante frisar que o presente estudo irá abordar apenas serviço. Desta forma, é relevante apresentar com mais detalhes as características do serviço (Parasuraman, Zeithaml e Berry, 1985) para uma maior compreensão no que tange a qualidade do mesmo, a saber:

- *Intangibilidade*: o serviço é apenas percebido, não sendo possível testar, inventariar e é mensurado com dificuldade.
- *Heterogeneidade*: significa que o serviço sofre freqüentemente variações, um mesmo empregado pode fornecer a um mesmo cliente um serviço diferente em momentos distintos, ou ainda este último pode perceber de uma forma diferente, não é possível garantir um padrão, apenas tentar criá-lo.
- *Inseparabilidade*: não é possível “produzir” o serviço e em um momento posterior entregá-lo ao cliente visto que a produção e o fornecimento são concomitantes, por isso a vulnerabilidade do serviço, um simples deslize pode vir a promover insatisfação do cliente.

Explicar as características intrínsecas ao serviço é a forma que permite uma maior compreensão do mesmo tendo em vista a dificuldade de defini-lo. Percebe-se também que ao buscar um serviço, dúvidas podem florescer quanto ao seu consumo, emergindo a necessidade de informações acerca do mesmo para minimizar o risco de sua obtenção. Pessoas formadoras de opinião apresentam um papel fundamental na redução do risco, haja vista o julgamento de valor delas interferirem na decisão daquelas que irão contratar o serviço gerando confiança, especialmente se for a primeira aquisição. (BATESON e HOFFMAN, 2001).

De acordo com as características dos serviços, é possível inferir que cada momento é único e pode ser decisivo para a imagem positiva ou negativa perante o cliente. Esta é a tão alardeada “hora da verdade” ou “momento da verdade” (MVs), em que ocorre a interação entre a empresa representada por seus empregados e o cliente (CARLZON, 1989; ALMEIDA, 2001). Esse contato determinará a volta do cliente à empresa e ainda a sua propaganda diante de outrem. Um alerta importante é de que todos que integram a empresa são responsáveis pelos clientes e desta forma pelos MVs, não sendo exclusividade de alguns (CARLZON, 1989; ALMEIDA, 2001).

Os funcionários de uma empresa são, portanto fundamentais para o sucesso da organização, pois por meio deles a empresa irá causar admiração, satisfação ou ao contrário insatisfação em relação ao cliente. Diante disto, uma observação de Albrecht (1994, p. 5) assume um papel relevante, “A maneira pela qual o seu pessoal se sente a seu próprio respeito e as suas tarefas afetam suas interações com os clientes.”

Observa-se, com isso, que há uma diferença significativa entre a aquisição de bens e serviços. O fato de depender dos membros leva à dependência de fatores intrínsecos como: intangibilidade, heterogeneidade e inseparabilidade, não garantindo uma segurança total ao cliente, porém opiniões de pessoas de confiança, a experiência e a excelência na qualidade tornam mais fácil a decisão acerca do que será consumido.

O pacote de benefícios fornecidos ao consumidor decorre da experiência criada pelo mesmo por meio da aquisição do serviço. Fontes variadas irão causar impacto nos benefícios gerados. O modelo de serviço *Servuction* ilustra como ocorre esse processo, conforme demonstrado na Figura 2 . O modelo atribui a duas fontes a responsabilidade por afetar o pacote de benefícios disponibilizado ao cliente, são eles a parte visível da organização, subdividida em ambiente inanimado e equipe de contato ou prestador de serviço e os demais clientes. A parte invisível da organização também interferirá nos benefícios gerados, todavia indiretamente, pois ocorrerá por meio da interferência na parte visível. Os benefícios são resultantes da experiência interativa do consumidor com outros e com a parte visível da organização, que por sua vez é sustentada pela invisível (BATESON e HOFFMAN, 2001).

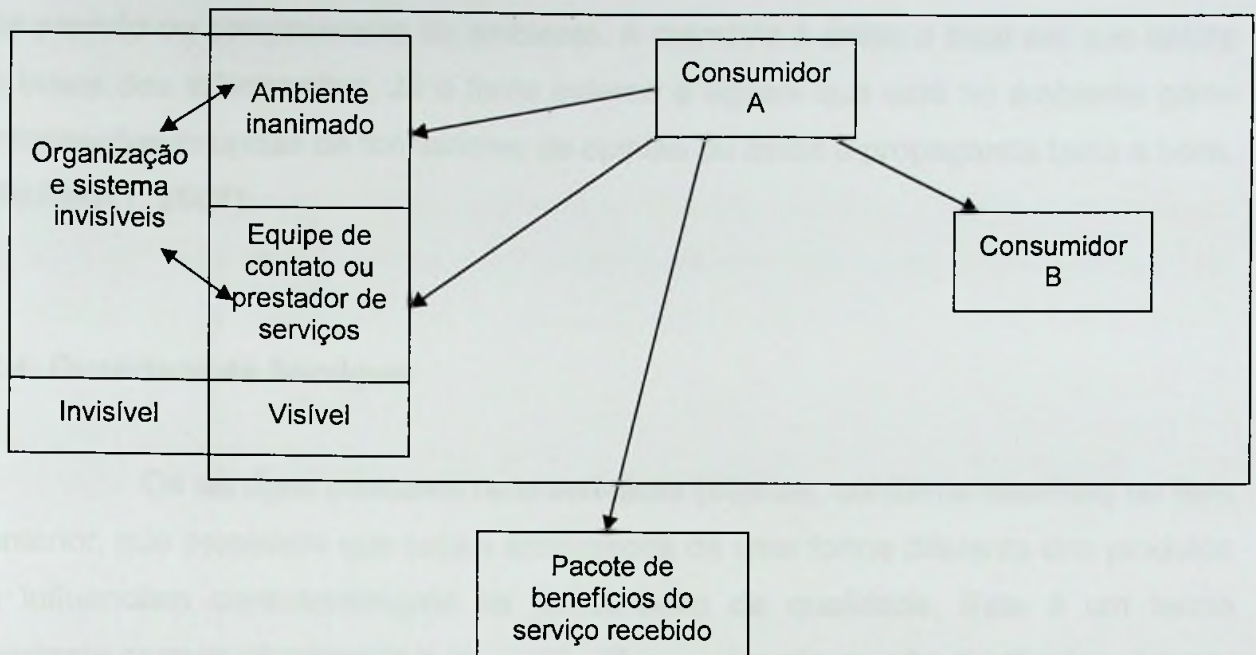


FIGURA 2 – Modelo de Serviço *Servuction*  
 FONTE: BATESON e HOFFMAN, 2001, p. 36.

A partir do modelo apresentado, percebe-se que o cliente é parte integrante do serviço e como tal é imprescindível sua participação no processo de prestação de serviço. Desta forma, agrega-se outros fatores às características apresentadas anteriormente, como o fato de que serviços não podem ser inventariados, ou seja, não podem ser estocados haja vista a produção e o consumo serem simultâneos. Se um serviço não é bem prestado, é possível em uma nova prestação fazer diferente, sem embargo a experiência inicial foi vivenciada. Um outro fato relevante é a constatação da importância das pessoas, pois por serem elas a linha de frente, o contato com o cliente, suas emoções, sua relação com a empresa, o clima desta, tudo isso irá afetar o serviço contribuindo para a imagem da organização perante os clientes. A equipe de contato pode tornar-se então uma fonte de diferenciação, visto que o nível de serviço, ou seja, o modo como as “coisas” são feitas irá depender substancialmente dela.

Observa-se que o risco na aquisição de serviços é superior a de bens ou produtos, isto pode ser justificado pelas características intrínsecas aos serviços assim como os fatores acima expostos. A fim de minimizar estes riscos, os consumidores buscam informações que contribuam para a tomada de decisão. As informações podem ser classificadas quanto à fonte em interna e externa. A interna está baseada nas experiências do consumidor, incluindo aquelas com uma classe



de produto ou compreensão do ambiente. A memória é então o local em que ocorre à busca das informações. Já a fonte externa é aquela que está no ambiente como informações oriundas de formadores de opinião ou ainda a propaganda boca a boca. (MURRAY, 2001)

## 2.4. Qualidade de Serviços

Os serviços possuem características próprias, conforme descritas no item anterior, que propiciam que sejam enxergados de uma forma diferente dos produtos e influenciam consideravelmente na constatação da qualidade. Este é um termo bastante comum atualmente e que pode ditar a retenção ou não de clientes. Apesar de significativamente disseminado e conhecido surgem divergências acerca do índice de qualidade de produtos e serviços. Como determinar se existe ou não qualidade? Será que a qualidade depende da percepção ou simplesmente existe por si mesma, independente de juízo de valor? Estes questionamentos levantam a seguinte problemática: a qualidade ocorre em função de expectativas?

Para Deming (1990) diversas escalas são utilizadas para identificar se um produto ou serviço possui qualidade. Esta é, portanto definida de acordo com a necessidade do usuário. O indicador de qualidade utilizado por um determinado usuário poderá levá-lo a afirmar que a mesma encontra-se presente no produto ou serviço prestado, todavia um outro usuário poderá ter uma outra necessidade não identificada e apontar a falta de qualidade. Estes indicadores estão relacionados com as expectativas que se satisfeitas ou excedidas resultarão em boa ou até mesmo excelente qualidade, já se a satisfação não se configurar constata-se a “má” qualidade (MOLLER, 1999).

A qualidade tende a estar voltada para o cliente, mesmo que para um empregado seja percebida de uma forma e para o cliente de outra, ou seja, os indicadores utilizados sejam distintos, o primeiro estará focado em propiciar qualidade ao segundo. Dessa forma, emerge a preocupação com a melhoria contínua da qualidade de forma a atender a satisfação do consumidor, sendo representado por uma espiral (DEMING, 1990).

A excelência na qualidade, oriunda inclusive de melhoria contínua, apresenta impacto na produtividade e na ampliação do mercado consumidor, fato que levou as empresas a atribuírem relevância a este conceito que nascia nos idos dos anos 40 e começou a ser disseminada no início da década de 50. As empresas japonesas foram as que perceberam que a qualidade, que ocorria com a redução da variabilidade, apresentava uma reação em cadeia conforme a Figura 3. (DEMING, 1990).

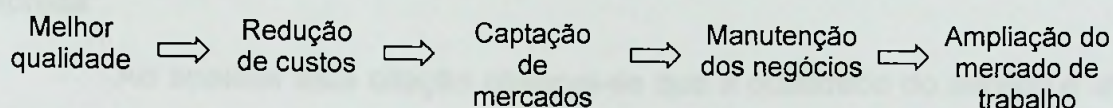


FIGURA 3 – Reação em cadeia resultante da qualidade  
 FONTE: DEMING, 1990.

Constata-se que a ausência de qualidade ou a “má” qualidade poderá não apenas ser um obstáculo a esta reação em cadeia como também prejudicar o desempenho, não conseguindo nem ao menos manter uma situação estável. O seu impacto na imagem da empresa poderá levar a resultados desastrosos e demasiadamente onerosos. Moller (1999, p. 3) reforça esta idéia ao indicar que “A qualidade pode determinar o futuro de uma empresa ou organização – se ela viverá ou morrerá.”

Para o alcance da qualidade duas subdivisões são consideradas a técnica e a humana. A primeira se refere à satisfação de exigências e expectativas concretas, já a segunda diz respeito à satisfação de expectativas e desejos emocionais. (MOLLER, 1999)

A qualidade busca, portanto atender a expectativas e propiciar uma redução de custo concomitantemente à ampliação do mercado. Verificou-se que a qualidade é vislumbrada tanto para avaliar produtos quanto serviços, não obstante este último só veio a ter interesse no início dos anos 80 (MOLLER, 1999). É neste âmbito que o presente estudo se localiza, pois tem como campo de pesquisa restaurante que é, sobretudo empresa de serviço.

Nesse contexto, a qualidade de serviços torna-se crucial por contribuir para que o cliente tenha uma maior segurança no consumo do serviço. A busca pela excelência na qualidade de serviços está pautada em três razões principais: a

concorrência acirrada, produtos e preços cada vez mais equilibrados e a fidelização do cliente (ALMEIDA, 2001). Esta última razão revela-se como indispensável já que os dados fornecidos pela American Management Association informam que “65% dos negócios de uma empresa vem de clientes já existentes e não de novos” (ALMEIDA, 2001, p. 21). Albrecht (1994, p. 21) ao abordar a Administração de Serviços indica ser “um enfoque organizacional global que faz da qualidade do serviço, tal como sentida pelo cliente, a principal força motriz do funcionamento da empresa”.

Ao analisar esta citação observa-se que a qualidade do serviço é um fator determinante na consecução da vitória de uma empresa. Compreende-se que neste momento o cliente irá sentir a prestação de serviços pela empresa e decidir se voltará ou não. É esta interação ou contato entre cliente e empresa, a tão famosa “hora da verdade”. Carlzon (1990, p. 16) mostra-se um defensor fervoroso da importância da hora da verdade para a satisfação do cliente ao declarar,

Nós nos reorientamos para nos tornarmos uma companhia dirigida para o cliente – uma companhia que reconhece que o seu único e verdadeiro patrimônio são clientes satisfeitos, todos esperando ser tratados como indivíduos, e que não nos escolherão como sua empresa aérea a não ser que façamos exatamente isto.

Ressalta-se, portanto, a influência dos empregados na qualidade dos serviços percebida pelos clientes (PARASURAMAN, ZEITHAML e BERRY, 1985) e desta forma aspectos como comprometimento e motivação são inseridos. A liderança por sua vez deve orientá-los, influenciando esses aspectos.

Um fator relevante no que tange à qualidade é a comunicação que pode afetar as expectativas do consumidor, portanto deve estar condizente com a realidade da organização e não superior ao que se pode cumprir (PARASURAMAN, ZEITHAML e BERRY, 1985; ALBRECHT, 1994). Devido à competição exacerbada as empresas podem estar prometendo cada vez mais sem observar se é possível cumprir. Buscando conquistar uma parcela maior de mercado, as empresas cometem o engano de deixar para depois a análise acerca do compromisso com o cliente, mesmo sabendo que não irão cumprir o acertado, comprometem-se. Se isto ocorre o cliente terá um sentimento de frustração e perceberá como negativa a qualidade do serviço.

A excelência é o que requer uma empresa, porém não é suficiente querer, também é preciso agir para conquistá-la. A classe mundial é o máximo da excelência e quem a apresenta segundo Bateman e Snell (1998, p. 497) são empresas que “criam produtos de alto valor e obtêm lucros superiores em longo prazo”. Estes autores sugerem três qualidades imprescindíveis para quem quer alcançar este grau de competência, a saber: oferecer serviços básicos, ser confiável e ouvir os clientes. Estas qualidades básicas que parecem simples são algumas vezes negligenciadas pelas organizações, que alardeiam detê-las quando não as praticam e nem incentivam sua utilização.

A qualidade de serviços pode ser identificada como a discrepância entre a expectativa com o serviço e o serviço percebido (PARASURAMAN, ZEITHAML e BERRY, 1985), dependendo de como for esta relação será verificado se a qualidade é positiva. É relevante ressaltar que a expectativa do consumidor e a percepção do administrador devem convergir a fim de que a qualidade seja constatada (PARASURAMAN, ZEITHAML e BERRY, 1985) haja vista ser a qualidade dos serviços definida em termos de quem a avalia (MOLLER, 1999).

#### 2.4.1. *Mensurando a Qualidade de Serviços*

Inicialmente, foram explicitadas as características dos serviços e fatores que afetam seu consumo. Posteriormente, foi apresentada a qualidade de serviços como imprescindível para os serviços e neste item propõe-se explicitar como mensurar e avaliar a qualidade de serviços.

Diversos autores como Parasuraman, Zeithaml e Berry (1991, 1994), Cronin e Taylor (1992) buscaram construir instrumentos que fossem úteis a avaliação da qualidade de serviços.

Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) desenvolveram um modelo conceitual de qualidade de serviços baseado na lacuna entre a expectativa do serviço prestado e a percepção do mesmo pelo cliente. Para construir o referido modelo, foi realizado um estudo exploratório com clientes, através da técnica de *focus group* e com executivos, através de entrevistas em profundidade. Empresas de serviços reconhecidas nacionalmente foram selecionadas nos seguintes segmentos:

banco de varejo, empresa do segmento de cartão de crédito, corretoras de seguro e empresas de reparo e manutenção, totalizando quatro empresas pesquisadas. O resultado foi o desenvolvimento de um modelo que apresenta cinco *gaps*, ou seja, lacunas que conforme trabalhadas levarão a um aumento ou redução da qualidade percebida. A Figura 4 representa graficamente o modelo de qualidade de serviços.

CONSUMIDOR

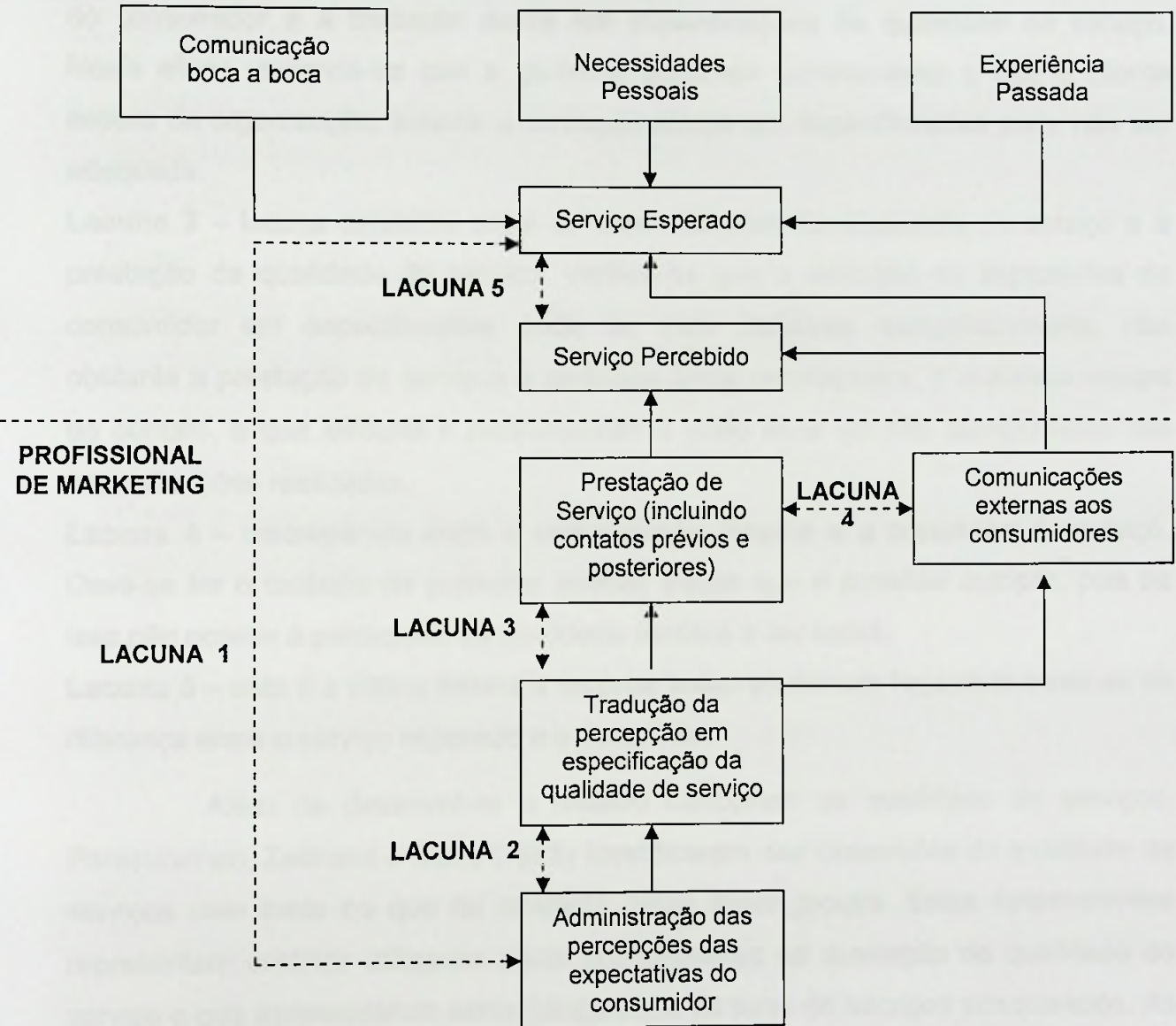


FIGURA 4 – Modelo da Qualidade de Serviço  
 FONTE: PARASURAMAN, ZEITHAML e BERRY, 1985.

Identificar e compreender as lacunas ou *gaps* demonstrados na Figura 4 é essencial para proporcionar serviços com qualidade superior, visto que a redução

dos mesmos tenderá a gerar resultados positivos para a organização. A seguir as lacunas apresentadas serão explicitadas.

**Lacuna 1** – representado pela lacuna entre a expectativa do consumidor e a percepção da gerência acerca dessa expectativa. A redução dessa discrepância tenderá a causar uma boa impressão ao cliente no que tange a qualidade de serviço percebida.

**Lacuna 2** – decorrente da diferença entre a percepção da gerência da expectativa do consumidor e a tradução dessa em especificações de qualidade de serviço. Nesta etapa, entende-se que a gerência absorveu corretamente o que o cliente espera da organização, todavia a correspondência em especificações pode não ser adequada.

**Lacuna 3** – lacuna existente entre as especificações da qualidade de serviço e a prestação da qualidade de serviço. Verifica-se que a tradução da expectativa do consumidor em especificações pode ter sido realizada apropriadamente, não obstante a prestação de serviços é realizada pelos empregados, a chamada equipe de contato, o que dificulta a padronização e pode levar ao não cumprimento das especificações realizadas.

**Lacuna 4** – discrepância entre a comunicação externa e a prestação do serviço. Deve-se ter o cuidado de prometer apenas aquilo que é possível cumprir, pois se isso não ocorrer à percepção da qualidade tenderá a ser baixa.

**Lacuna 5** – esta é a última lacuna e engloba todas as demais haja vista tratar-se da diferença entre o serviço esperado e o percebido.

Além de desenvolver o modelo conceitual de qualidade de serviços, Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) identificaram dez dimensões da qualidade de serviços com base no que foi revelado pelos *focus groups*. Estes determinantes representam critérios utilizados pelos consumidores na avaliação da qualidade de serviço e que apresentaram semelhança entre os tipos de serviços pesquisados. As dez dimensões são representadas por: confiabilidade, receptividade, competência, acesso, cortesia, comunicação, credibilidade, segurança, entendimento/conhecimento do consumidor e tangibilidade. Os critérios expostos são enquadrados nas propriedades de experiência e pesquisa (NELSON, 1974 apud PARASURAMAN, ZEITHAML e BERRY, 1985) e de crédito (DARBY e KARNI, 1973, apud PARASURAMAN, ZEITHAML e BERRY, 1985). A primeira inclui atributos

como gosto, durabilidade e dependência. Já a segunda diz respeito à cor, estilo, preço. Enquanto a terceira apresenta características que os consumidores acreditam serem difíceis de avaliar mesmo depois do consumo.

Em um estudo posterior, Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988) desenvolvem uma escala para mensurar a qualidade de serviços a SERVQUAL (*service quality*) e reduzem as dimensões a apenas cinco, a saber: *aspectos tangíveis, confiabilidade, sensibilidade, segurança e empatia*. Essas dimensões estão a seguir explicadas:

- *Aspectos tangíveis*: inclui a evidência física do serviço, como por exemplo facilidades físicas, equipamentos e aparência dos funcionários;
- *Confiabilidade*: refere-se à capacidade de que o serviço será realizado conforme prometido de forma confiável;
- *Sensibilidade*: disposição dos funcionários em atender o cliente e sua presteza e prontidão na prestação do serviço;
- *Segurança*: envolve a competência da empresa, a cortesia e o conhecimento dos funcionários acerca de suas operações visando transmitir confiança;
- *Empatia*: reflete a atenção individualizada dispensada aos clientes por meio da compreensão de suas necessidades.

O SERVQUAL é composto por duas seções uma que diz respeito às expectativas dos clientes e uma outra relativa a percepção da qualidade de serviço prestada. Cada uma delas é composta por 22 (vinte e dois) itens.

Parasuraman, Zeithaml e Berry (1991) desenvolveram um refinamento da escala SERVQUAL e fizeram alterações na escala original. A redação de alguns itens sofreu mudanças para evitar que os respondentes fossem induzidos a respostas não adequadas. Outra questão levantada foi quanto à redação de forma afirmativa (16) e negativa (06) existente no estudo original. Identificou-se que quando as sentenças eram escritas com palavras negativas geravam confusão nestes itens. Este fato é reforçado ao observar que o coeficiente de confiabilidade para *sensibilidade* e *empatia*, que apresentavam itens com palavras negativas, apresentou-se mais baixo no estudo inicial. Dois itens relacionados aos *aspectos tangíveis* e *segurança* foram substituídos para enfatizar aspectos não destacados como a aparência do material de comunicação, já que aparência das facilidades físicas gerava dúvidas e o conhecimento dos empregados.

Como resultado, obteve-se que os coeficientes de confiabilidade para todas as dimensões foram mais altos com o refinamento que na escala original. A estrutura dos fatores obtida neste estudo apresentou-se diferente em dois pontos. Quanto aos *aspectos tangíveis* observou-se uma subdivisão em dois fatores, o primeiro que compreende as duas primeiras questões do item faz referência a equipamentos e facilidades físicas, já o segundo que abrange as duas questões seguintes refere-se a empregados e comunicação material.

Percebeu-se, ainda, uma sobreposição das dimensões de *sensibilidade* e *segurança*, indicando um mesmo fator. Todavia, resultados do questionário que indicava que os consumidores alocassem 100 pontos nas cinco dimensões do SERVQUAL identificaram que havia uma diferença estatisticamente significativa favorecendo a *sensibilidade* em toda a amostra e assim que aparentemente os consumidores distinguiam entre as duas dimensões. Verifica-se, portanto que as cinco dimensões foram confirmadas neste estudo, apenas os *aspectos tangíveis* apresentaram subdivisões.

A validade da escala também foi verificada e confirmada por meio do alto grau de convergência entre a escala SERVQUAL revisada e uma medida separada de qualidade de serviço.

No artigo "*Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale*", Parasuraman, Zeithaml e Berry (1991) identificam pontos passíveis de aperfeiçoamento na escala, não obstante confirmam a validade e confiabilidade do SERVQUAL para medir a qualidade de serviços.

Apesar de outros estudos (CAVALCANTI, 1997; SANTOS DA SILVA, 2005) além dos desenvolvidos por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1991) confirmarem a validade e confiabilidade do SERVQUAL, há autores (Cronin e Taylor, 2001) que discordam da utilização da expectativa do serviço para mensurar qualidade de serviços e desta forma utilizam um instrumento no mesmo formato do SERVQUAL, com 22 itens, contudo contemplando apenas a qualidade de serviço percebida chamado de SERVPERF.

O SERVPERF foi desenvolvido segundo Cronin e Taylor (2001) como uma alternativa com base em desempenho para o SERVQUAL, pois acreditam que este instrumento não apresenta sustentação teórica ou empírica para avaliar



qualidade de serviços com base na lacuna entre sua expectativa e percepção, é inadequado ao fim para o qual se destina, fato contestado posteriormente (Parasuraman, Zeithaml e Berry, 1994). Para apoiar sua argumentação de que a lacuna entre expectativa e percepção é inadequada, Cronin e Taylor (2001) se baseiam nas pesquisas desenvolvidas por Bolton e Drew (1991 apud CRONIN e TAYLOR, 2001), e ainda por Mazis, Ahtola e Klippel (1975 apud CRONIN e TAYLOR, 2001), pois acreditam que modelo de atitude de "importância da adequação" sugere que avaliar as percepções de desempenho é o correto para avaliar a qualidade de serviços. Todavia, curiosamente Parasuraman, Zeithaml e Berry (1994) levantaram um questionamento da sustentação teórica baseada nos dois primeiros autores tendo em vista acreditarem que a lacuna entre desempenho e expectativa é um ponto-chave para a qualidade de serviço e que isto é consistente com as pesquisas exploratórias sobre qualidade de serviços. Percebe-se então uma incoerência entre a idéia defendida por Cronin e Taylor (2001) e os autores nos quais se baseiam. Uma segunda crítica é que os estudos de Mazis, Ahtola e Klippel (1975 apud CRONIN e TAYLOR, 2001) não apresentam relação com qualidade de serviços, não testaram medidas baseadas em desempenho contra medidas que incorporam expectativas.

Cronin e Taylor (2001) levantaram a hipótese que a satisfação do cliente leva a qualidade de serviço, e concluíram que a relação causal segue o sentido inverso. Vale ressaltar que indicaram os estudos de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985, 1988), como contrários a sua hipótese e condizentes com o resultado, não obstante ao examinar estas pesquisas identificam-se falhas na afirmação de Cronin e Taylor (2001). No estudo de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) não se aborda a relação entre satisfação do cliente e qualidade de serviço e no de 1988 a relação causal é a mesma proposta por Cronin e Taylor (2001) e não contrária.

Um outro questionamento no aspecto conceitual levantado por Cronin e Taylor (2001) relaciona-se a diferenciação entre satisfação do cliente e qualidade de serviço. Para Parasuraman, Zeithaml e Berry (1991) a qualidade de serviço é uma forma de atitude, uma avaliação global, consistente com a literatura, enquanto que satisfação do cliente é a avaliação de uma transação específica. Assim, a avaliação da qualidade de serviço diz respeito àquilo que o consumidor deveria esperar e a de satisfação do consumidor à comparação é relativa ao que o consumidor esperaria.

Para Cronin e Taylor (2001) deveriam ser baseadas em experiência. Sem embargo, estes autores apresentaram que a comparação entre satisfação do cliente e qualidade de serviço não está completamente resolvida e apresenta divergências (PARASURAMAN, ZEITHAML e BERRY, 1994).

Parasuraman, Zeithaml e Berry (1994) também refutaram as críticas feitas por Cronin e Taylor (2001) no campo metodológico e de análise. Estes últimos autores indicaram que a análise a respeito do SERVQUAL chegou a conclusões equivocadas no que tange à dimensionalidade, pois se trata de um caso de unidimensionalidade e não de cinco dimensões. Sem embargo, vale ressaltar que este resultado pode estar relacionado a uma confusão entre os conceitos de unidimensionalidade e confiabilidade (PARASURAMAN, ZEITHAML e BERRY, 1994).

A validade do SERVQUAL também é questionada, contudo os dados obtidos demonstram uma proximidade significativa entre os resultados deste instrumento e do SERVPERF, não permitindo concluir a respeito da superioridade de uma das ferramentas neste item.

Percebe-se portanto que apesar do SERVQUAL ter sido questionado em diversos aspectos as críticas levantadas não apresentam suficiente consistência para invalidar o instrumento em virtude principalmente de considerar as expectativas do cliente em consideração. A defesa efetuada por aqueles que desenvolveram o referido instrumento parece construída sobre uma sólida argumentação que o indica ainda como preferível sobre o ponto de vista prático.

## **2.5. Liderança e Qualidade dos Serviços: Aspectos Relacionados**

As organizações estão imersas em um ambiente acentuadamente competitivo e para se manter nesse mercado observa-se que assumir uma postura que permita a agregação de valor é imprescindível e as pessoas podem ser fonte para obtê-lo. A liderança e a qualidade dos serviços possuem um papel crucial para a sobrevivência das organizações e instrumentos que permitam avaliar como estão ambas é importante para uma auto-avaliação da organização e de como estão atuando seus líderes.

Moller (1999, p. 19) afirma que “Os funcionários disseram que a razão para o seu desempenho insatisfatório era que eles não se sentiam motivados a fazer o esforço que sabiam ser capazes de fazer”. Neste contexto, a liderança transformacional emerge como um instrumento para tentar reverter este quadro em que a motivação apresenta baixa e os resultados não são alcançados.

O desempenho insatisfatório pode ter proporcionado ao empregado, sustentação para se distanciar da prestação de serviços de qualidade, direta ou indiretamente.

A lacuna de número três do modelo de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) trata de certa forma deste contexto visto que é aquela existente entre as especificações da qualidade de serviço e a prestação da qualidade de serviço. Verifica-se que a tradução da expectativa do consumidor em especificações pode ter sido realizada apropriadamente, não obstante a prestação de serviços realizada pelos empregados, a chamada equipe de contato, dificulta a padronização e pode levar ao não cumprimento das especificações realizadas.

Isto ocorre em função da satisfação e motivação desses empregados, por exemplo, que pode levar a resultados equivocados tendendo a prejudicar a percepção da qualidade de serviços prestados. Atuar neste ponto é uma atribuição relevante do líder, e característica intrínseca da liderança transformacional.

Moller (1999) declara ainda que motivar pessoas é a tarefa mais importante da gerência e necessária para que as pessoas desempenhem seu papel da melhor forma possível. Constata-se então a relação entre liderança e qualidade dos serviços e que há impacto de um sobre o outro.

Os sete fatores que compõem a liderança transformacional, apesar de subdivididos em fatores transformacionais, fatores transacionais e fator que denota ausência de liderança, levam o liderado a convergir para os objetivos traçados pelo líder. Os fatores são os que seguem *influência idealizada*, *motivação inspiracional*, *estimulação intelectual*, *consideração individualizada*, *recompensa contingente*, *gerenciamento por exceção* e *ausência de liderança*. Especialmente os quatro primeiros são responsáveis por gerar nos subordinados motivação para superar o estabelecido, com o auxílio de um orientador, representado pelo líder. (AVOLIO, BASS e JUNG, 2007)

Estas características da liderança transformacional que permitem que ela atue exatamente nas lacunas de número três e cinco do modelo de qualidade de serviços desenvolvido por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985). Ao influenciar o comprometimento do empregado a lacuna de número três tende a ser reduzida e assim a percepção da qualidade de serviço tende a se aproximar da expectativa.

Um ponto importante a considerar é a liderança orientada para resultados que Ulrich, Zenger e Smallwood (2000) traduzem na seguinte fórmula: liderança eficaz = atributos x resultados. Verifica-se que para o líder ser eficaz depende de seus atributos e dos resultados alcançados, se apenas uma das variáveis for forte à liderança será comprometida. A pesquisa de Bennis e Nanus (1988) concluiu também que os líderes são as pessoas mais voltadas para resultados em todo o mundo. Os atributos são formados por quatro elementos conforme a Figura 5.

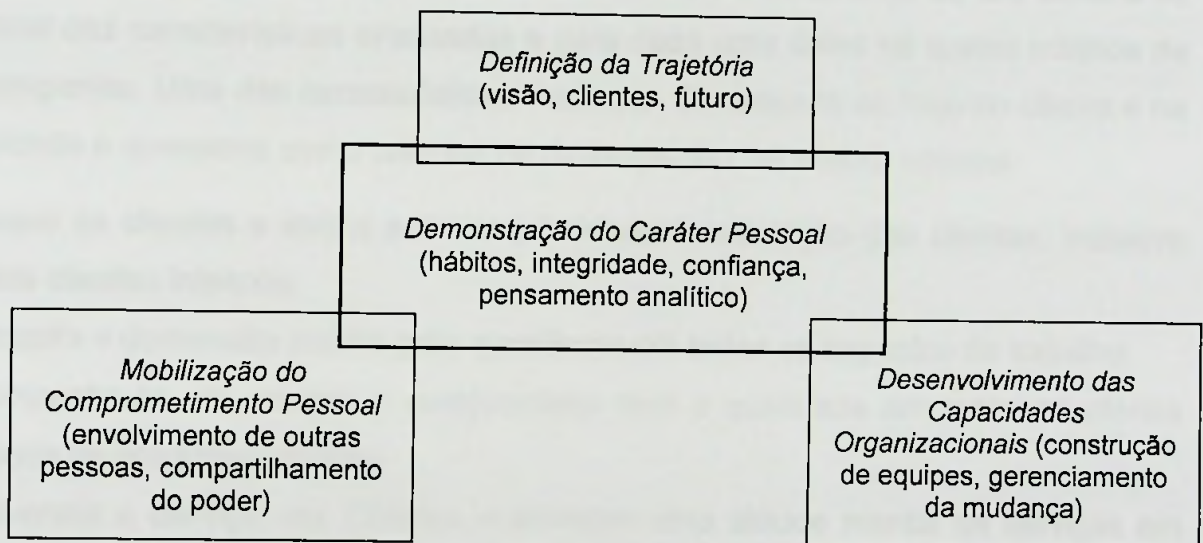


FIGURA 5 – Resumo dos referenciais dos atributos da liderança  
FONTE: ULRICH, ZENGER e SMALLWOOD, 2000, p. 23.

Dentre esses atributos identifica-se que há relação com as dimensões da liderança transformacional como a *influência idealizada* que se assemelha às dimensões da demonstração de caráter pessoal como a auto-imagem positiva e criação de auto-estima em terceiros e elevada capacidade cognitiva e grande carisma pessoal. Já a *motivação inspiracional* apresenta relação com a definição da trajetória, por meio da conversão da visão em ação e com a mobilização do comprometimento pessoal, nas dimensões construção de relacionamentos colaborativos e o compartilhamento do poder e da autoridade. *Estimulação intelectual* e *consideração individualizada* apresentam relação com a mobilização do

comprometimento pessoal por meio do compartilhamento do poder e da autoridade e a demonstração de caráter pessoal através da auto-imagem positiva e criação de auto-estima em terceiros, respectivamente. Uma outra dimensão que remete a liderança transformacional é a promoção de mudanças que faz parte do atributo desenvolvimento das capacidades organizacionais que indica um líder que faz com que as mudanças ocorram, que desafia o *status quo*.

Percebe-se portanto que a liderança transformacional está de certa maneira imbuída na orientada para resultados que traz uma dimensão importante que é a compreensão dos eventos externos em que se verifica uma forte orientação para as necessidades dos clientes e conseqüentemente resultado. Ao atribuir relevância ao cliente busca-se a excelência na qualidade daquilo que lhe é oferecido, tanto em termos de produto quanto serviço.

Ao vislumbrar o levantamento da eficácia da liderança da GE detecta-se no total dez características analisadas e para cada uma delas há quatro critérios de desempenho. Uma das características avaliadas diz respeito ao foco no cliente e na qualidade e apresenta como critérios de desempenho, os abaixo listados:

- ouve os clientes e atribui a maior prioridade à satisfação dos clientes, inclusive dos clientes internos;
- inspira e demonstra paixão pela excelência em todos os aspectos do trabalho;
- empenha-se em cumprir o compromisso com a qualidade em todas as ofertas totais de produtos/serviços;
- vivencia o Serviço aos Clientes e promove uma atitude mental de serviços em toda a organização.

A ênfase em resultados é uma realidade nas organizações, o desempenho é sempre avaliado para mensurar a situação em que se encontra a mesma. Verifica-se a qualidade como um dos critérios para arbitrar a eficácia da liderança.

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A seguir, são apresentados os componentes que integram a metodologia que se utilizou na pesquisa. O primeiro item aponta o tipo de estudo realizado. No segundo, delimita-se a população e a amostra que o estudo abordou. O item seguinte revela que instrumentos foram utilizados para coletar os dados da pesquisa. E o último, apresenta as técnicas estatísticas que foram aplicadas para possibilitar a análise e interpretação dos dados.

#### **3.1. Caracterização do Estudo**

Este trabalho buscou compreender as relações entre a liderança e a qualidade de serviços em restaurantes do corredor turístico de Natal, tratando-se de um estudo exploratório-descritivo, com uma abordagem quantitativa com a utilização de instrumentos validados. Neste caso, o presente trabalho se propõe a estudar se a liderança influencia na qualidade de serviços prestados em restaurantes do corredor turístico da cidade de Natal/RN

O estudo exploratório busca definir objetivos e informações sobre determinado assunto visando familiariza-se com o mesmo, além da obtenção de novas percepções e idéias (CERVO e BERVIAN, 1996), especialmente quando se trata de temas pouco explorados (GIL, 1995), como verificada a relação entre a liderança transformacional proposta por Bass e a qualidade de serviço. Seguindo a metodologia adotada por Vergara (2000), um dos critérios básicos quanto ao tipo de pesquisa é quanto aos fins. Esta pesquisa, nesta classificação, apresenta um caráter descritivo, que segundo a autora “expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza” (VERGARA, 2000, p. 47), conforme a intenção demonstrada com as variáveis de liderança e qualidade de serviços.

### 3.2. Universo e Amostra

O universo da pesquisa, que significa a reunião da totalidade de elementos (GIL, 1995), é composto pelos restaurantes localizados no corredor turístico da cidade de Natal/RN (Ponta Negra, Redinha, Praia do Meio, Praia dos Artistas e Via Costeira). Os dados foram coletados nesta pesquisa por meio de questionários aplicados aos gerentes e aos clientes externos.

De acordo com o inventário realizado pela SETUR/RN, em 2002, havia um total de 98 restaurantes. Em função do período em que foi realizado o inventário buscou-se uma fonte alternativa visando sua atualização, haja vista ser ele a mais recente, e nenhum outro órgão oficial possuía a referida listagem. A fim de que obtivesse a relação de todos os restaurantes inseridos no corredor turístico e com perfil turístico foi realizada a identificação *in loco* com base nos seguintes critérios: seu perfil, localização estratégica e observação dos clientes que freqüentavam os estabelecimentos.

Ao comparar os restaurantes localizados no corredor turístico com os critérios acima listados verificou-se que nem todos apresentavam condições de atender turistas, restringindo-se, portanto, a quantidade detectada a Ponta Negra, onde se concentra a maioria, e alguns presentes na Via Costeira, Praia do Meio e Praia dos Artistas, que totalizam cerca de 50 estabelecimentos. Não foi localizado restaurante em condições de receber turistas na Redinha, uma das áreas que compõe o corredor turístico.

Inicialmente procurou-se pesquisar toda a população, tratando-se de uma pesquisa censitária devido à investigação pretender englobar a totalidade dos restaurantes identificados no corredor turístico da cidade de Natal/RN. Não obstante, alguns entraves foram encontrados no decorrer da pesquisa de campo restringindo para 37 o número de restaurantes utilizados, tratando-se não mais de um censo e sim de uma amostra que segundo Gil (1995 p.92) é "o subconjunto do universo ou da população, por meio do qual se estabelece ou se estimam as características desse universo à população". Vale ressaltar que a aplicação dos questionários só era válida se o restaurante permitisse que fossem os três questionários preenchidos, um sobre o restaurante, um segundo sobre liderança e um outro sobre qualidade de serviços. Os dois primeiros eram de responsabilidade do gerente e o último do cliente. As dificuldades encontradas para a aplicação da pesquisa no universo e que

acabaram por reduzir o número dos restaurantes pesquisados, de 50 para 37, foram as seguintes: os pesquisadores tentaram por diversas vezes contato com os restaurantes sendo frustradas as tentativas, em outros casos ocorreu à recusa em participar da pesquisa desde o começo, os motivos expostos eram a falta de interesse ou ainda que não queriam incomodar seus clientes. Percebeu-se a falta de receptividade em 26% da população estudada. Tratou-se, portanto, de uma amostra não probabilística, por acessibilidade devido à escolha por maior facilidade de acesso (VERGARA, 2000).

A seleção dos restaurantes foi visando delimitar a localidade em estudo, ou seja, aqueles que estão em condições de receber turistas, até mesmo em função da importância do turismo para a economia local.

Para avaliar a liderança, foi aplicado um questionário junto aos gerentes dos restaurantes, de acordo com a teoria da liderança transformacional. Em cada restaurante o gestor responsável respondeu ao questionário sendo realizado um censo neste caso e totalizando 37 respondentes.

A qualidade de serviços apresentou uma amostra não-probabilística por conveniência visto que os dados foram coletados junto aos três primeiros clientes que solicitaram a conta após a chegada do pesquisador e que se dispuseram a colaborar com a pesquisa. Em apenas um estabelecimento, foram os quatro primeiros clientes que fizeram parte da pesquisa. O total de clientes pesquisados soma 112.

### **3.3. Instrumentos de Coleta de Dados**

Os dados foram coletados nesta pesquisa por meio de questionários aplicados junto aos gerentes e aos clientes externos, compostos por perguntas fechadas. Os questionários buscam a obtenção de informações, por meio de questões, por escrito, apresentadas aos respondentes (VERGARA, 2000).

Dois dos instrumentos utilizados foram adaptados daqueles já validados tanto quanto à liderança como quanto à qualidade de serviços. O total de instrumentos utilizado na pesquisa foi três, conforme descritos a seguir.

O primeiro, disposto no Apêndice A, coletou dados gerais sobre os restaurantes, com questões relativas ao número de funcionários, capacidade, entre



outras. O referido questionário foi aplicado com os gerentes dos restaurantes e apresentou um total de sete questões.

O segundo também foi respondido pelos gerentes dos restaurantes, e foi adaptado do validado e desenvolvido por Avolio e Bass (1992, apud NORTHOUSE, 2004), o MLQ-6S, composto por 21 questões que buscam identificar os sete fatores desenvolvidos pela teoria da liderança transformacional. O questionário foi dividido em duas partes, a primeira adaptada do MLQ-6S e a segunda com o perfil dos gerentes composta por 11 quesitos que englobam suas características pessoais e profissionais. O questionário está disponível no Apêndice B.

As 21 questões buscam identificar o tipo de liderança utilizado pelos gerentes que se divide em três: a transformacional, a transacional e a ausência de liderança por meio das dimensões formadas que totalizam sete.

As dimensões são influência idealizada, motivação inspiracional, estimulação intelectual, consideração individualizada, recompensa contingente, gerenciamento por exceção e ausência de liderança. Essas dimensões ou fatores estão listados no Quadro 4 junto ao tipo de liderança que representa e os itens ou indicadores que as formam. Os indicadores encontram-se expressos no Apêndice B.

<b>Tipo de Liderança</b>	<b>Dimensão ou Fator</b>	<b>Indicador</b>
Transformacional	Influência Idealizada	1, 2 e 3
	Motivação Inspiracional	4, 5 e 6
	Estimulação Intelectual	7, 8 e 9
	Consideração Individualizada	10, 11 e 12
Transacional	Recompensa Contingente	13, 14 e 15
	Gerenciamento por Exceção	16, 17 e 18
Ausência de Liderança	Ausência de Liderança	19, 20 e 21

QUADRO 4 – Tipos de liderança mensurada no MLQ- 6S  
 FONTE: Dados da pesquisa, 2007.

Os itens são avaliados por uma escala Likert que variava de 1 a 6, em que o respondente concordava ou discordava da alternativa proposta. Caso a resposta fosse de discordância da proposição, teriam três opções: totalmente, muito ou pouco, que representa 1, 2 e 3, respectivamente. Se o líder optasse por discordar totalmente assinalaria o número 1, se muito o 2 e se pouco o 3. O mesmo ocorria se concordasse havia três opções que iam do 4 ao 6 em que 4 representa concordo

pouco, o 5 concordo muito e o 6 totalmente. Quanto maior a pontuação atribuída maior o grau de concordância com a afirmativa em questão.

Para verificar em que grau se encontrava cada fator foi necessário realizar o somatório dos indicadores que os representavam. Esse grau pode ser elevado, moderado ou baixo, de acordo com o valor da soma citada se o total variar de 3 a 8, indica-se um baixo grau; se a oscilação for entre 9 e 13 conclui-se tratar de moderado; já a variação de 14 a 18 representa um elevado grau da dimensão.

A segunda parte do instrumento no apêndice B trata-se do perfil pessoal dos gerentes, composto por 11 questões que buscam identificar o sexo, idade, naturalidade, nacionalidade, estado civil, grau de instrução, cargo exercido, tempo de serviço no setor de alimentação, no restaurante em que trabalha e na gerência, além de verificar se já participou de algum treinamento relacionado ao serviço de restaurante e a gestão.

Por fim, o terceiro instrumento de pesquisa direcionado para os clientes dos restaurantes, é composto de duas etapas. Inicialmente, a qualidade dos serviços dispensados pelos restaurantes será avaliada pelos clientes a partir de uma adaptação do modelo SERVQUAL, desenvolvido e refinado por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988; 1991); na segunda parte, serão colhidos dados pessoais dos mesmos. O questionário encontra-se disponível no Apêndice C.

O questionário SERVQUAL é constituído por 44 indicadores de qualidade, sendo 22 referentes às expectativas do cliente sobre a qualidade de serviços prestados e 22 referentes a sua percepção sobre a referida qualidade em um determinado estabelecimento. A diferença entre a percepção e a expectativa é que resultará na qualidade de serviço percebida. Para chegar a uma conclusão identifica-se se o resultado da fórmula matemática abaixo exposta é negativo, nulo ou positivo, o que significa qualidade percebida abaixo da expectativa, igual à expectativa ou superou a expectativa, respectivamente.

$$Q_p = \Sigma (E - P), \text{ onde:}$$

$Q_p$  – Qualidade Percebida

E – Expectativa

P – Percepção

As cinco dimensões da qualidade de serviços propostas por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988) estão dispostas a partir dos itens que

compõem o instrumento referente à expectativa e a percepção, a saber: *Aspectos Tangíveis, Confiabilidade, Sensibilidade, Segurança e Empatia*. As dimensões estão listadas no Quadro 2 com os indicadores. Desses foram utilizados apenas 21 relativos a expectativa e 21 a percepção, totalizando 42, ou seja, foi eliminado um indicador devido ao resultado do pré-teste realizado.

Dimensão ou Fator	Indicador
Aspectos Tangíveis	1, 2, 3 e 4
Confiabilidade	5, 6, 7, 8 e 9
Sensibilidade	10, 11, 12 e 13
Segurança	14, 15, 16 e 17
Empatia	18, 19, 20 e 21

QUADRO 5 – Dimensões da Qualidade de Serviços SERVQUAL  
 FONTE: Dados da pesquisa, 2007.

Os indicadores da qualidade também são avaliados segundo a escala Likert que varia de 1 a 6, em que 1 corresponde a “discordo totalmente” e 6 correspondente a “concordo totalmente”. Entre estes valores encontra-se o escore 2 correspondente a “discordo muito”, 3 a “discordo pouco”, 4 a “concordo pouco” e 5 a “concordo muito”.

As dimensões de qualidade propostas no SERVQUAL são de caráter geral se enquadrando para qualquer estabelecimento prestador de serviço. Dessa forma, optou-se por desenvolver questões específicas ao segmento de restaurantes de suma relevância para avaliar a qualidade dos mesmos. Essas questões foram os indicadores que deram origem a sexta dimensão da qualidade de serviços no que tange ao segmento de restaurantes denominada de restaurantes e foram formalizadas a partir de um pré-teste. O questionário, portanto, possui um total de 26 indicadores de expectativa e 26 de percepção, totalizando 52. De cada um desses 26 indicadores, 5 fazem referência especificamente a restaurantes e foram criadas e incluídas pela pesquisadora.

O pré-teste permitiu que fossem realizados ajustes ao questionário sobre qualidade de serviços, resultando no refinamento do instrumento, disponível no Apêndice C. Para chegar ao instrumento utilizado foi aplicado o pré-teste a 30 acadêmicos da área de administração, que foram identificados como freqüentadores

de restaurantes em Natal. O questionário do pré-teste, presente no Apêndice D, é composto pelos 22 indicadores originais de qualidade e uma questão aberta que tinha como objetivo identificar o que apresentava relevância para avaliar a qualidade dos serviços em restaurantes.

A partir da questão aberta foram formuladas as cinco questões específicas a restaurantes que foram adicionadas tanto no questionário referente à expectativa quanto à percepção, totalizando dez questões incluídas listadas no Quadro 6 a seguir.

<b>Nº do Indicador</b>	<b>Indicador Expectativa</b>	<b>Indicador Percepção</b>
22	O cardápio oferecido por restaurantes excelentes terá uma boa variedade	O cardápio oferecido pelo restaurante tem uma boa variedade
23	A apresentação dos pratos de restaurantes excelentes será visualmente atraente	A apresentação dos pratos do restaurante é visualmente atraente
24	A comida oferecida por restaurantes excelentes será saborosa	A comida oferecida pelo restaurante é saborosa
25	Restaurantes excelentes se preocupam com a limpeza e higiene	O restaurante se preocupa com a limpeza e higiene
26	Restaurantes excelentes oferecem boa estrutura física (espaço, estacionamento, ventilação, banheiro)	O restaurante oferece boa estrutura física (espaço, estacionamento, ventilação, banheiro)

QUADRO 6 – Indicadores da dimensão Restaurantes da Qualidade de Serviços  
FONTE: Dados da pesquisa, 2007.

Uma outra importância do pré-teste foi a reformulação de questões do SERVQUAL adequando melhor ao entendimento dos respondentes. A análise do desvio padrão das respostas desse instrumento de coleta de dados permitiu chegar a essa conclusão. As questões que apresentaram um desvio padrão menor que 0,70 passaram por mudanças, pois tais valores denotam que as respostas seguiram um padrão com pouca variação e portanto não foram percebidas corretamente. As questões que representam os indicadores reformulados estão listadas no Quadro 7 com os respectivos desvios padrões.

Nº do Indicador	Desvio Padrão	Indicador Original	Indicador Reformulado
2	0,57	As instalações do restaurante são visualmente atraentes	As instalações do restaurante são bastante atraentes
3	0,56	Os funcionários do restaurante têm boa aparência	Os funcionários do restaurante têm ótima apresentação
7	0,67	O restaurante presta seu serviço da maneira certa na primeira vez	O restaurante presta seus serviços de maneira impecável
16	0,62	Os funcionários do restaurante são corteses com os clientes	Os funcionários do restaurante são extremamente corteses com os clientes.

QUADRO 7 – Indicadores do SERVQUAL reformulados  
 FONTE: Dados da pesquisa

Além das inclusões e reformulações de indicadores foi realizada uma exclusão do indicador 20, devido à dificuldade dos respondentes em diferenciá-lo do 18. A opção por permanecer o 18 foi devido ao desvio padrão do mesmo ter sido maior. As questões 18 e 20 são, respectivamente, *O restaurante dá atenção individual aos clientes* e *O restaurante tem funcionários que dão atenção pessoal aos clientes*.

A primeira etapa é finalizada com uma questão em que o respondente externa sua percepção da qualidade global dos serviços. São cinco alternativas em que cada uma apresenta adjetivos extremos nas quais o respondente irá atribuir uma pontuação que varia de 1 a 9, em que quanto mais próximo de 1, os adjetivos apresentam uma característica negativa e quanto mais próximo de 9, positiva. Os adjetivos extremos selecionados que compõem as cinco alternativas são pobre – excelente, inferior – superior, baixa qualidade – alta qualidade, baixos padrões – altos padrões e um dos piores – um dos melhores.

A segunda parte do questionário aplicado aos clientes trata-se do perfil pessoal dos mesmos com sete questões referentes a sexo, idade, naturalidade/nacionalidade, residência atual, estado civil, grau de instrução e ocupação profissional.

### 3.4. Coleta de Dados

Vergara (2000) ao expor os critérios básicos quanto ao tipo de pesquisa, faz referência aos meios de investigação. Esta é a segunda classificação que é subdividida em três tipos principais: o estudo de caso, a pesquisa de campo e a investigação documental. O presente estudo será desenvolvido por meio de uma pesquisa de campo por proceder na forma de “investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo” (VERGARA, 2000, p. 47). Desta forma, os dados foram coletados através de uma pesquisa de campo *in loco*, mediante a aplicação de questionários aos gerentes e aos clientes externos dos restaurantes localizados no corredor turístico da cidade de Natal/RN.

A coleta de dados contou com o auxílio de três pesquisadores, que foram devidamente treinados, tanto no que diz respeito ao entendimento dos questionários, como em relação à forma de abordagem no processo de aplicação dos mesmos. Os pesquisadores foram pessoalmente aos restaurantes, se identificaram aos gerentes e lhes pediram autorização para realizar a pesquisa, entregando uma carta de apresentação. Quando autorizados, inicialmente eram aplicados os questionários com os próprios gerentes, sobre os dados gerais do restaurante e sobre a liderança. Posteriormente, a aplicação era realizada com os clientes. Para isso, era necessário aguardar no salão do restaurante os três primeiros que solicitassem a conta para então abordá-los conforme a amostra definida. Além desse critério, o interesse do cliente foi considerado a fim de que o resultado não fosse deturpado.

Os questionários foram aplicados no período compreendido entre 18 de julho a 31 de agosto de 2007, nos horários de almoço e jantar, visto que são neles que há um maior fluxo de clientes. Já para realizar a pesquisa com os gerentes, esse horário não era muito adequado, fazendo com que os pesquisadores retornassem posteriormente em um momento de menor movimento a fim de encontrar uma maior disponibilidade e fidedignidade nas respostas. Normalmente o horário era antes das 11h da manhã, ou entre as 14h e 17h. Foram duas as principais dificuldades da coleta: o fato de os gerentes serem muito ocupados e demorarem a atender os pesquisadores e o tempo de permanência dos clientes nos

restaurantes, em alguns casos para seguir o critério determinado, os pesquisadores tinham que ficar horas aguardando que três mesas fossem desocupadas.

### 3.5. Análise dos Dados

A análise de dados, conforme Vergara (2000, p. 59) “refere-se àquela seção na qual se explicita para o leitor como se pretende tratar os dados a coletar, justificando por que tal tratamento é adequado aos propósitos do projeto”.

A pesquisa é de cunho quantitativo, portanto os dados foram tratados desta forma, procedendo à tabulação, mensuração e análise por meio de *software* estatístico.

As técnicas estatísticas utilizadas neste trabalho de cunho acadêmico estão dispostas no Quadro 8.

OBJETIVO	TÉCNICA DE ANÁLISE
a) Identificar as dimensões da liderança transformacional, de acordo com Bass e Avolio.	Soma
b) Identificar o nível de qualidade de serviços dos restaurantes.	Alpha de Cronbach Média Aritmética
c) Estabelecer relações entre a liderança e a qualidade dos serviços em restaurantes.	Correlação de Pearson Cluster Hierárquico

QUADRO 8 – Quadro de amarração metodológica  
FONTE: Dados da pesquisa, 2007.

O objetivo específico (a) utilizou a soma para sua análise. De acordo com o instrumento desenvolvido por Bass e Avolio, as dimensões da liderança são identificadas e mensurado o seu grau pela soma dos indicadores referentes a cada uma delas.

Já o objetivo específico (b) utilizou a média aritmética para identificar o nível de qualidade de serviço. Para garantir a confiabilidade das dimensões foi utilizado também o alpha de Cronbach, um método de análise de confiabilidade que Hair *et al.* (2005, p. 24), afirmam ser a “extensão em que uma variável ou um conjunto de variáveis é consistente com o que se pretende medir”.

O último objetivo específico (c) utilizou a correlação de Pearson para estabelecer as relações entre liderança e qualidade de serviços. O cluster hierárquico teve como finalidade detectar o grau de homogeneidade dos grupos para uma melhor compreensão dos resultados.

#### 4.1. Caracterização dos Restaurantes

Este capítulo trata-se com o objetivo de caracterizar os restaurantes em termos de indicadores patrimoniais. Procura-se verificar ao longo da pesquisa, dados de localização, variedade de acomodação, nível de informações, estrutura e serviços patrimoniais oferecidos e tipo de gestão social, se há correspondência entre o que se faz parte de uma rede. Os dados referentes a esta caracterização estão resumidos nos Tabelas 1 e 2 através a seguir expostas com os seus resultados.

Observa-se na Tabela 1 que o tempo médio de atuação dos restaurantes no mercado é de cerca de 12 anos, podendo ser encontrados aqueles que ainda não atingiram um ano de existência em locais que já possuem mais de 20 anos. Há, portanto, uma diversidade de restaurantes no que tange ao seu tempo de atuação no mercado, assim como no do hotel. A média de tempo de atuação em hotel é um pouco menor do que no mercado, sendo para 8,7 anos. Verifica-se que alguns destes estabelecimentos tiveram início em outras localidades sendo posteriormente para hotel. O restaurante com maior permanência na cidade possui 31 anos, enquanto no mercado de restaurantes 25 anos. Já o tempo mínimo de atuação em hotel coincide o do mercado, ou seja, aqueles que ainda não completaram 1 ano de existência.

O número dos restaurantes pesquisados também se apresenta bastante diverso, e a sua distribuição é baseada por meio de duas características: o número de funcionários e a sua capacidade de acomodação. O número de funcionários varia de 5 a 115, sendo calculada uma média de 31,8. Com relação à capacidade de acomodação verificamos uma variação entre 54 a 1.200 lugares.



## 4. RESULTADOS

Neste capítulo estão apresentadas a análise dos dados coletados e a interpretação dos mesmos. No primeiro tópico tem-se a caracterização dos restaurantes, seus clientes e gerentes. Posteriormente, é abordada a liderança, a qualidade dos serviços dos restaurantes, assim como a relação entre eles.

### 4.1. Caracterização dos Restaurantes

Este primeiro tópico tem como objetivo apresentar as características gerais dos restaurantes pesquisados. Procurou-se identificar seu tempo de atuação, número de funcionários, capacidade de acomodação, além de informações referentes a questões administrativas como o tipo de razão social, se há administração familiar e se faz parte de uma rede. Os dados referentes a estas características estão ilustrados nas Tabelas 1 e 2 e serão a seguir explorados com maiores detalhes.

Observa-se na Tabela 1 que o tempo médio de atuação dos restaurantes no mercado é de cerca de 12 anos, podendo ser encontrados aqueles que ainda não atingiram um ano de existência até aqueles que já possuem mais de 30 anos. Há, portanto, uma diversidade de restaurantes no que tange ao seu tempo de atuação no mercado, assim como no de Natal. A média de tempo de atuação em Natal é um pouco menor do que no mercado, caindo para 9,7 anos. Verifica-se que alguns destes estabelecimentos tiveram início em outras localidades vindo posteriormente para Natal. O restaurante com maior permanência na referida cidade possui 31 anos, enquanto no mercado de restaurantes 35 anos. Já o tempo mínimo de atuação em Natal acompanha o do mercado, ou seja, aqueles que ainda não completaram 1 ano de existência.

O tamanho dos restaurantes pesquisados também se apresentou bastante diverso, e a sua identificação foi realizada por meio de duas características: o número de funcionários e a sua capacidade de acomodação. O número de funcionários variou de 5 a 110, sendo detectada uma média de 31,9. Com relação à capacidade de acomodação verificou-se uma oscilação entre 54 e 1.200 lugares,

obtendo uma média de 212,0. Estes itens abordados permitem perceber que os restaurantes pesquisados possuem características e portes diferentes.

TABELA 1 – Tempo de atuação e tamanho dos restaurantes

Características	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Tempo de atuação no mercado de restaurantes (em anos)	0,25	35	12,1	8,9
Tempo de atuação em Natal (em anos)	0,25	31	9,7	7,9
Número de funcionários	5	110	31,9	28,3
Capacidade de acomodação	54	1200	212,0	196,9

FONTE: Dados da pesquisa, 2007.

Observa-se no Gráfico 1 o tipo de constituição da empresa que em sua maioria são sociedades limitadas representadas por 73,0% dos restaurantes, sendo seguidas pelas firmas individuais com 18,9%, as sociedades anônimas representam uma quantidade mínima de 2,7%, com apenas um restaurante nesta categoria, e outros tipos são representados por 5,4% dos restaurantes.

Tipo de Constituição da Empresa



GRÁFICO 1 – Tipo de constituição da empresa  
FONTE: Dados da pesquisa, 2007

Os demais itens abordados sobre restaurantes dizem respeito a suas características administrativas, como tipo de administração e de rede, conforme listadas anteriormente e ilustradas na Tabela 2. A maior parte dos restaurantes possui uma administração familiar que soma 73,0%. Um outro ponto que se procurou averiguar foi quanto a fazer parte de uma rede, 81,1% não fazem parte, enquanto 18,9% são integrantes de uma rede. Destes, 57,1% são redes de

abrangência local, 14,3%, a minoria, regional e 28,6% daqueles que fazem parte de redes são nacionais.

TABELA 2 – Tipo de administração e rede dos restaurantes

Características		Frequência	Porcentagem
Empresa com administração familiar	Sim	27	73,0%
	Não	10	27,0%
Faz parte de uma rede	Sim	7	18,9%
	Não	30	81,1%
Tipo de rede	Local	4	57,1%
	Regional	1	14,3%
	Nacional	2	28,6%

FONTE: Dados da pesquisa, 2007.

## 4.2. Caracterização dos Gerentes

Caracterizar os gerentes é importante para compreender a atuação e o exercício da liderança nos restaurantes em questão. Este tópico visa traçar o perfil dos ocupantes de cargos de gestão dos restaurantes visitados para posteriormente obter uma melhor compreensão de sua liderança.

Quanto ao sexo verificou-se que a grande maioria é masculina representada por 65,7% do total, enquanto apenas 34,3% são mulheres.

Observa-se ainda que mais de 45,0% dos gerentes são do estado do Rio Grande do Norte, sendo 34,3% de Natal e 11,4% do interior do Estado. Do total 8,6% são de nacionalidade estrangeira e 91,4% são brasileiros. Desses 54,3% são oriundos da região Nordeste, 28,5% do Sul/Sudeste e 8,6% do Centro-Oeste do país. Verifica-se que o setor parece atrativo haja vista mais de 50,0% daqueles com cargo de gestão virem de outra localidade.

No que se refere a faixa etária 37,1% daqueles que ocupam os cargos de gestão estão com idade compreendida entre 36 a 45 anos, 28,6% têm entre 26 e 35 anos, ou seja, 66,0% possuem entre 26 e 45 anos de idade. Apenas 8,6% têm até 25 anos e 25,7% mais de 45 anos. A idade média é de 39,2 anos.

TABELA 3 – Idade dos gerentes dos restaurantes

Características	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Idade	19	61	39,2	10,8

FONTE: Dados da pesquisa, 2007.

Em relação ao estado civil, a maior parte é casada representada por 62,9% dos entrevistados, 28,6% são solteiros. Os demais se encontram separados 5,7% e viúvos 2,9%.

TABELA 4 – Características pessoais dos gerentes dos restaurantes

Características		Freqüência	Porcentagem
Sexo	Masculino	23	65,7%
	Feminino	12	34,3%
Naturalidade	Natal	12	34,3%
	Interior do Rio Grande do Norte	4	11,4%
	Outros estados do Nordeste	3	8,6%
	Sul / Sudeste	10	28,5%
	Centro-Oeste	3	8,6%
Faixa Etária	Outros países	3	8,6%
	Até 25 anos	3	8,6%
	26 a 35 anos	10	28,6%
	36 a 45 anos	13	37,1%
	46 a 55 anos	5	14,3%
Estado Civil	Acima de 55 anos	4	11,4%
	Solteiro	10	28,6%
	Casado	22	62,8%
	Separado	2	5,7%
	Viúvo	1	2,9%

FONTE: Dados da pesquisa, 2007.

Quanto aos cargos exercidos pelos responsáveis pela gestão do restaurante verifica-se que 54,7% são gerentes. Em 28,3% dos casos os proprietários ou sócios estão à frente do negócio e em 17,0% dos casos esta atividade é delegada ao maitre ou ao chefe de cozinha.

Com relação ao grau de instrução, observa-se que 14,3% daqueles com cargo de gestão cursou até o ensino fundamental e 42,9% até o ensino médio caracterizando um nível relativamente baixo de formação educacional. Verifica-se que 37,1% apresentam o nível superior e há ainda alguns com pós-graduação representando 5,7% do total.

De acordo com as respostas, identifica-se que ocorreu participação em treinamentos principalmente no que tange aos relacionados aos serviços prestados por restaurantes. Os questionamentos foram formulados da seguinte maneira, conforme o apêndice B: "Participou de algum treinamento relacionado ao serviço de restaurante" e a outra foi "Participou de algum treinamento relacionado à gestão". Percebe-se que apesar de a grande maioria ter respondido positivamente não é possível identificar a freqüência dos mesmos, se é enfatizado pela empresa ou se é

uma preocupação do gestor a reciclagem por meio dos treinamentos. É possível constatar que 77,1% já participaram de treinamentos referentes a serviços de restaurantes, uma parcela significativa, e 62,9% relativos à gestão.

TABELA 5 – Características técnicas dos gerentes dos restaurantes

Características		Frequência	Porcentagem
Cargo/Função	Proprietário/ Sócio	10	28,3%
	Gerente	19	54,7%
	Maitre	5	14,2%
	Chefe de cozinha	1	2,8%
Grau de Instrução	Fundamental	5	14,3%
	Médio	15	42,9%
	Superior	13	37,1%
	Pós-graduação	2	5,7%
Participação em treinamento relacionado a serviço de restaurante	Sim	27	77,1%
	Não	8	22,9%
Participação em treinamento relacionado à gestão	Sim	22	62,9%
	Não	13	37,1%

FONTE: Dados da pesquisa, 2007.

Em relação ao tempo de serviço dos gerentes de restaurante, verificou-se a quanto tempo atuam no setor de alimentação, no restaurante em que estão trabalhando atualmente e a frente da gerência. Em média os gerentes têm um tempo de 14,8 anos trabalhando com alimentação, variando entre 1 e 35 anos, mostrando-se uma relativa experiência no setor. Identifica-se o tempo de serviço médio no restaurante em que se encontram de 5,8 anos. Alguns com menos de um ano até aqueles com 15 anos de atuação. Com referência à atividade de gerenciar o restaurante o tempo é ainda menor, variando de menos de um mês até aqueles que possuem 15 anos de gerência, o tempo médio é de 4,0 anos.

TABELA 6 – Tempo de serviço dos gerentes dos restaurantes

Características	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Tempo de serviço no setor de alimentação	1	35	14,8	7,9
Tempo de serviço no restaurante em que trabalha	0,25	15	5,8	4,5
Tempo de serviço na gerência	0,08	15	4,0	3,9

FONTE: Dados da pesquisa, 2007.

### 4.3. Caracterização dos Clientes

Um importante elemento a ser descrito após o restaurante e o gerente é o cliente, responsável por identificar a qualidade dos serviços prestados pelos restaurantes.

Para descrever o perfil do cliente, foram elencadas as características contidas na Tabela 7. Verificou-se que a maioria dos respondentes era do sexo masculino representando 58,0%, enquanto apenas 42,0% do feminino. Identificou-se ainda que a idade média era de 38,7 anos.

Ao visualizar a naturalidade detecta-se que apenas 34,2% são do Rio Grande do Norte e a grande maioria, 65,8%, é de outras localidades. Os nascidos no Norte e demais estados do Nordeste representam 18,9%, enquanto 36,9% são das regiões Sul, Sudeste e Centro-Oeste e ainda 9,9% são de outros países.

Constata-se que apesar de uma quantidade significativa ser natural de outras localidades que não o referido estado, a maioria representada por 61,3% do total dos respondentes possuem residência atual no Rio Grande do Norte, não sendo caracterizados como turistas. O estado parece ser portanto bastante atrativo ao vislumbrar a quantidade de pessoas oriundas de localidades diversas que aqui residem. Com relação aos 38,7% restantes, 27,0% residem nas regiões Sul, Sudeste e Centro-Oeste, 9,9% no Norte e demais estados do Nordeste e 1,8% em outros países.

Ao verificar o estado civil, 64,3% se encontram casados, 24,1% estão solteiros e 11,6% separados.

No que se refere ao grau de instrução, percebe-se uma boa formação desses clientes com 51,8% apresentando nível superior, que se somado aos 17,0% detentores de título de pós-graduação chega a quase 70,0%. Os que possuem ensino médio representam 31,3%.

Com referência a ocupação profissional, identifica-se que 37,5% são assalariados, 28,6% são empresários, 21,4% são profissionais liberais, 8,0% são estudantes, 2,7% encontram-se desempregados e 1,8% já estão aposentados.

TABELA 7 – Características pessoais dos clientes dos restaurantes

Características		Porcentagem
Sexo	Masculino	58,0%
	Feminino	42,0%
Idade	Média (em anos)	38,7
Naturalidade	Rio Grande do Norte	34,3%
	Norte / Nordeste	18,9%
	Sul / Sudeste / Centro-Oeste	36,9%
	Outros países	9,9%
Residência Atual	Rio Grande do Norte	61,3%
	Norte / Nordeste	9,9%
	Sul / Sudeste / Centro-Oeste	27,0%
	Outros países	1,8%
Estado Civil	Solteiro	24,1%
	Casado	64,3%
	Separado	11,6%
Grau de Instrução	Médio	31,2%
	Superior	51,8%
	Pós-graduação	17,0%
Ocupação Profissional	Assalariado	37,5%
	Empresário	28,6%
	Profissional liberal	21,4%
	Estudante	8,0%
	Desempregado	2,7%
	Aposentado	1,8%

FONTE: Dados da pesquisa, 2007.

#### 4.4. Liderança

O estudo da liderança foi realizado a partir do questionário respondido pelos gerentes dos restaurantes, oscilando em uma escala ordinal entre 1 e 6 as respostas, em que 1 corresponde à discordância total com o indicador exposto e 6 a concordância total.

Esses indicadores estão listados na Tabela 8 e formam as dimensões relativas a Liderança Transformacional. Observa-se que de acordo com a teoria há um contínuo que apresenta em seus extremos a liderança transformacional e a ausência de liderança, passando pela liderança transacional. A relação entre elas é de complementaridade, conforme Bass (1985, NORTHOUSE, 2004).

As dimensões da teoria são subdivididas em sete fatores, dos quais quatro referem-se a liderança transformacional, dois a transacional e um a ausência de liderança. Os fatores que compreendem a liderança transformacional são: (1) *influência idealizada*, (2) *motivação inspiracional*, (3) *estimulação intelectual* e (4) *consideração individualizada* elucidados no referencial teórico. A transacional é

representada pela (5) *recompensa contingente*, também chamada de transações construtivas e o (6) *gerenciamento por exceção* ou ainda denominado de transações corretivas ativas e passivas. Por fim, a *ausência de liderança* que corresponde a um único fator de mesmo nome.

Ao visualizar a Tabela 8 verifica-se que a média das respostas apresentou-se positiva e elevada, tendo como máxima 5,76. A média geral atingiu 4,95 contribuindo para que as dimensões formadas obtivessem uma pontuação elevada.



TABELA 8 – Indicadores da Liderança Transformacional

Indicadores da Liderança	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
1. Eu faço os empregados se sentirem bem ao meu lado	4	6	5,25	0,59
2. Os empregados têm plena confiança em mim	3	6	5,21	0,66
3. Os empregados se sentem orgulhosos por trabalharem comigo	4	6	4,92	0,64
4. Eu expresso com poucas palavras o que nós poderíamos e deveríamos fazer	4	6	5,22	0,63
5. Eu passo uma imagem empolgante sobre o que nós podemos fazer	4	6	5,14	0,58
6. Eu ajudo os empregados a encontrarem significado no seu trabalho	3	6	5,14	0,71
7. Eu faço os empregados pensarem sobre os antigos problemas de novas maneiras	3	6	5,01	0,66
8. Eu proporciono aos empregados novas maneiras de olhar para as coisas problemáticas	3	6	5,16	0,75
9. Eu consigo com que os empregados repensem idéias que eles nunca tinham questionado antes	3	6	4,74	0,77
10. Eu ajudo os empregados a se desenvolverem	3	6	5,30	0,66
11. Eu deixo os empregados saberem o que penso sobre o que eles estão fazendo	2	6	5,23	0,83
12. Eu dou atenção pessoal aos empregados que se sentem rejeitados	1	6	4,96	0,99
13. Eu falo aos empregados o que fazer se eles querem ser recompensados pelo trabalho deles	3	6	5,36	0,85
14. Eu reconheço/recompensó quando os empregados alcançam suas metas	2	6	5,38	0,91
15. Eu chamo atenção para o que os empregados podem conseguir pelo que realizam	1	6	5,21	0,99
16. Eu fico satisfeito quando os empregados atingem os padrões desejados	5	6	5,76	0,43
17. Enquanto as coisas estiverem funcionando eu não tento mudar nada	1	6	3,36	1,86
18. Eu digo aos empregados os padrões que eles têm que seguir para conduzir bem seu trabalho	4	6	5,43	0,55
19. Eu me contento em deixar que os empregados continuem trabalhando da mesma forma de sempre	1	6	4,11	1,87
20. O que os empregados querem fazer é aprovado por mim	1	6	3,86	1,62
21. Eu pergunto aos empregados somente o que é absolutamente essencial	1	6	4,14	1,98
<b>Média Geral</b>			<b>4,95</b>	<b>0,93</b>

FONTE: Dados da pesquisa, 2007.

As dimensões são formadas a partir da soma dos indicadores que a compõem conforme Quadro 4. De acordo com o valor obtido é possível identificar se as dimensões possuem um grau elevado (14 a 18), moderado (9 a 13) ou baixo (3 a 8), conforme adaptação do MLQ-6S (NORTHOUSE, 2004).

Com relação às dimensões da liderança, verifica-se que o conjunto que forma a transformacional apresentou maiores valores indicando ser esta a que mais se destacou entre os gerentes. Todas as médias foram superiores a 13 pontos permitindo concluir que estas dimensões estão classificadas como de grau elevado. Verifica-se que a média deste tipo de liderança é de 15,32, o mais alto detectado quando comparado às demais. Nemanich e Keller (2007) identificaram uma elevada confiabilidade da liderança transformacional atribuindo a esta relevância no desempenho do supervisor e na satisfação do empregado.

Lowe et al (1996) em seus estudos verificaram a relação entre liderança transformacional e transacional e efetividade concluindo que a primeira relação obteve resultados de maior destaque. Estes autores utilizaram apenas 3 dimensões da liderança transformacional e duas da transacional, não considerando a ausência de liderança.

No que se refere às dimensões ou fatores componentes da liderança transacional, apresentaram grau elevado e a média deste tipo de liderança teve como valor final 15,39, grau elevado.

A *ausência de liderança* representou um grau moderado 9,61, indicando que a liderança está presente nas atitudes dos gerentes.

TABELA 9 – Dimensões da Liderança Transformacional

Dimensões	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Influência Idealizada	13,00	18,00	15,38	1,32
Motivação Inspiracional	12,00	18,00	15,50	1,37
Estimulação Intelectual	12,00	18,00	14,91	1,44
Consideração Individualizada	11,00	18,00	15,49	1,54
Recompensa Contingente	9,00	18,00	15,95	2,12
Gerenciamento por Exceção	10,00	18,00	14,83	2,16
Ausência de Liderança	3,00	18,00	9,61	4,52
<b>Média Geral</b>			<b>14,52</b>	<b>2,07</b>

FONTE: Dados da pesquisa, 2007.

A primeira dimensão que é a *influência idealizada* apresentou uma média de 15,38 resultando em um elevado grau indicando que os líderes acreditam que os liderados depositam confiança e respeito neles, considerando suas expectativas e sonhos, tomando-os como um exemplo a ser seguido.

A *motivação inspiracional* é a segunda dimensão também foi considerada como sendo de grau elevado com uma média de 15,50. Os líderes se percebem como fornecendo uma visão aos seus funcionários, auxiliando-os a ter o foco em seu trabalho e a sentir significado naquilo que estão desempenhando. Dentro da liderança transformacional esta foi a dimensão com melhor resultado assim como encontrado por Tracey e Hinkin (1998), estando em segundo lugar a influência idealizada. Estes autores utilizaram apenas a escala da liderança transformacional, sem considerar a transacional.

Há ainda outra dimensão que faz parte da liderança transformacional e dentre elas foi a que apresentou uma menor média (14,91), apesar de ser considerada de alto grau. Esta é a *estimulação intelectual*, a ela é atribuído o estímulo realizado pelo líder para que os seus empregados desenvolvam a criatividade em, por exemplo, enxergar antigos problemas de novas formas ou levá-los a questionar seus próprios valores e até mesmo da empresa. De acordo com as respostas os gerentes parecem ter esta posição diante de sua equipe.

A *consideração individualizada* é o quarto fator que obteve média elevada com 15,49, e representa que os gerentes estão interessados no bem-estar de seus empregados, prestando atenção na necessidade individual de cada um e especialmente naqueles que se apresentam menos envolvidos com o grupo.

A pesquisa desenvolvida por Ferreira (2006) identificou apenas três dimensões da liderança transformacional, a saber: *influência idealizada*, *motivação inspiracional* e *estimulação intelectual*. Apenas a *influência idealizada* e a *estimulação intelectual* apresentaram um bom índice de confiabilidade.

A *recompensa contingente* foi a que obteve a maior média, 15,95, estando em um grau elevado. Por meio deste resultado, percebe-se a importância atribuída às metas e objetivos da organização. Os gerentes buscam esclarecer para seus empregados o que se espera deles e de acordo com o alcance dos objetivos propostos reconhecê-los e recompensá-los.

O *gerenciamento por exceção* que representa o fator 6 e o segundo da liderança transacional obteve uma média elevada, 14,28. Neste caso, os gerentes se contentam com que os empregados sigam o padrão estabelecido, não buscando inovação.

Ferreira (2006) em sua análise verificou a presença de apenas uma dimensão da liderança transacional, ao invés de duas como determinadas por Bass

(1985, apud NORTHOUSE, 2004), a qual denominou transacional. A recompensa contingente e o gerenciamento por exceção foram desconsiderados isoladamente.

Por fim, a última dimensão que se trata da ausência de liderança que atingiu a média de 9,61, que significa um grau moderado. O indicador 20 foi o que alcançou a média mais baixa, 3,86 demonstrando que os gerentes buscam ser atuantes diante dos empregados não deixando que façam tudo aquilo que desejam.

Tejeda et al (2001) ao avaliar estas dimensões da liderança identificam uma boa confiabilidade interna em todas elas, exceto no gerenciamento por exceção ativo tendo em vista que faz uma subdivisão em ativo e passivo.

Para identificar a média procedeu-se inicialmente a formação de cada dimensão que conforme exposto por Northouse (2004) é composta pela soma dos indicadores correspondentes. Após formar a dimensão verificou-se a média geral entre todos os respondentes por meio de média aritmética.

#### **4.5. Qualidade de Serviços**

A segunda variável considerada no presente estudo é a qualidade dos serviços prestados pelos restaurantes em que se utilizou a escala SERVQUAL para aferir o grau em que se encontram.

Buscou-se adequar o instrumento ao segmento de *restaurantes* incluindo uma dimensão específica a qual foi denominada de restaurantes, abrangendo aspectos específicos como por exemplo apresentação do cardápio e sabor do prato. Desta forma, são seis as dimensões formadas, a saber: *aspectos tangíveis, confiabilidade, sensibilidade, segurança, empatia e restaurantes*.

Para encontrar os indicadores representativos do SERVQUAL que formam as dimensões acima especificadas se faz mister identificar inicialmente aqueles que são referentes à expectativa dos clientes em relação aos restaurantes de forma geral, conforme descritos na Tabela 10. A variação na escala é entre 1 e 6, sendo 1 o extremo quando a expectativa for negativa e 6 o outro extremo todavia quando a expectativa for positiva. Verifica-se que a expectativa dos clientes é elevada sempre superior a 5, exceto o indicador E1 que apresenta 4,70.

TABELA 10 – Indicadores da Qualidade de Serviços em Restaurantes relativos a Expectativa

<b>Indicadores da Qualidade de Serviços - Expectativa</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
E1 - Restaurantes excelentes teriam equipamentos modernos	4,70	1,46
E2 - As instalações de restaurantes excelentes serão bastante atraentes	5,48	0,73
E3 - Os funcionários de restaurantes excelentes terão ótima apresentação	5,69	0,52
E4 - Os materiais associados ao serviço (tais como cardápio, panfletos ou informes) são visualmente atraentes em restaurantes excelentes	5,63	0,66
E5 - Quando restaurantes excelentes prometem fazer alguma coisa em um determinado momento, eles farão	5,64	0,87
E6 - Quando se tem um problema, restaurantes excelentes demonstrarão interesse verdadeiro em resolvê-lo	5,74	0,67
E7 - Restaurantes excelentes prestarão serviços de maneira impecável	5,46	0,92
E8 - Restaurantes excelentes fornecerão seus serviços no momento em que promete fazê-los	5,74	0,77
E9 - Restaurantes excelentes insistirão em registros sem erros (pedidos, contas)	5,70	0,86
E10 - Os funcionários de restaurantes excelentes dirão aos clientes exatamente quando o serviço será prestado	5,38	1,21
E11 - Os funcionários de restaurantes excelentes prestarão serviço imediato aos clientes	5,63	0,84
E12 - Os funcionários dos restaurantes excelentes sempre estarão dispostos a ajudar os clientes	5,78	0,65
E13 - Os funcionários dos restaurantes excelentes nunca estarão ocupados demais para responder aos pedidos dos clientes	5,55	0,97
E14 - O comportamento dos funcionários dos restaurantes excelentes inspirará confiança nos clientes	5,87	0,36
E15 - Os clientes se sentirão seguros em suas transações com restaurantes excelentes	5,79	0,78
E16 - Os funcionários dos restaurantes excelentes serão extremamente corteses com os clientes	5,87	0,43
E17 - Os funcionários dos restaurantes excelentes terão conhecimento para responder a perguntas dos clientes	5,82	0,56
E18 - Restaurantes excelentes fornecerão atenção individual aos clientes	5,26	1,21
E19 - Restaurantes excelentes operacionalizarão horário de funcionamento conveniente para todos os clientes	5,23	1,42
E20 - Restaurantes excelentes terão como prioridade os interesses dos clientes	5,59	1,00
E21 - Os funcionários dos restaurantes excelentes entenderão as necessidades específicas dos clientes	5,30	1,36
E22 - O cardápio oferecido por restaurantes excelentes terá uma boa variedade	5,69	0,99
E23 - A apresentação dos pratos de restaurantes excelentes será visualmente atraente	5,89	0,39
E24 - A comida oferecida por restaurantes excelentes será saborosa	5,92	0,33
E25 - Restaurantes excelentes se preocupam com a limpeza e higiene	5,96	0,23
E26 - Restaurantes excelentes oferecem boa estrutura física (espaço, estacionamento, ventilação, banheiro)	5,89	0,36
<b>Média Geral</b>	<b>5,62</b>	<b>0,79</b>

FONTE: Dados da pesquisa, 2007.

O segundo passo foi detectar a percepção do cliente em relação ao restaurante específico em que está freqüentando. Conforme a tabela 11, a percepção do cliente apresenta-se positiva em relação ao restaurante em que se encontrava, com uma média geral de 5,02, variando de 4,00 a 5,51, todavia a qualidade percebida é inferior a expectativa gerada pelo cliente.

TABELA 11 – Indicadores da Qualidade de Serviços em Restaurantes relativos a Percepção

<b>Indicadores da Qualidade de Serviços - Percepção</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
P1 - O restaurante tem equipamentos modernos	4,00	1,36
P2 - As instalações do restaurante são bastante atraentes	4,59	1,25
P3 - Os funcionários do restaurante têm ótima apresentação	4,97	1,00
P4 - Os materiais associados ao serviço (tais como cardápio, panfletos ou informes) são visualmente atraentes	4,53	1,18
P5 - Quando o restaurante promete fazer alguma coisa em um determinado momento, ele faz	5,07	1,12
P6 - Quando se tem um problema, o restaurante demonstra interesse verdadeiro em resolvê-lo	5,23	1,09
P7 - O restaurante presta seus serviços de maneira impecável	4,63	1,19
P8 - O restaurante fornece seus serviços no momento em que promete fazê-lo	5,05	1,14
P9 - O restaurante insiste em registros sem erros (pedidos, contas)	5,44	0,84
P10 - Os funcionários do restaurante dizem aos clientes exatamente quando o serviço será prestado	4,42	1,62
P11 - Os funcionários do restaurante prestam serviço imediato aos clientes	5,21	1,17
P12 - Os funcionários do restaurante estão sempre dispostos a ajudar os clientes	5,31	1,00
P13 - Os funcionários do restaurante nunca estão ocupados demais para responder aos pedidos dos clientes	4,92	1,30
P14 - O comportamento dos funcionários do restaurante inspira confiança nos clientes	5,28	0,98
P15 - Os clientes podem se sentir seguros em suas transações com o restaurante	5,37	0,90
P16 - Os funcionários do restaurante são extremamente corteses com os clientes	5,31	0,91
P17 - Os funcionários do restaurante têm conhecimento para responder a perguntas dos clientes	5,26	0,97
P18 - O restaurante dá atenção individual aos clientes	4,87	1,16
P19 - O restaurante tem horário de funcionamento conveniente para todos os clientes	5,05	1,29
P20 - O restaurante tem como prioridade os interesses dos clientes	5,08	1,05
P21 - Os funcionários do restaurante entendem as necessidades específicas dos clientes	5,05	1,09
P22 - O cardápio oferecido pelo restaurante tem uma boa variedade	5,18	0,93
P23 - A apresentação dos pratos do restaurante é visualmente atraente	5,26	0,99
P24 - A comida oferecida pelo restaurante é saborosa	5,51	0,85
P25 - O restaurante se preocupa com a limpeza e higiene	5,21	0,98
P26 - O restaurante oferece boa estrutura física (espaço, estacionamento, ventilação, banheiro)	4,63	1,20
<b>Média Geral</b>	<b>5,02</b>	<b>1,10</b>

FONTE: Dados da pesquisa, 2007.

A tabela 12 vem a confirmar que expectativa do cliente supera a sua percepção dos serviços que lhes foram prestados. Todas as médias apresentaram um valor negativo, ou seja, ao utilizar a fórmula  $Q = P - E$ , percebe-se que  $P < E$ .

Verificou-se nas tabelas 10 e 11 que a qualidade dos serviços foram elevadas, todavia podem levar a não satisfação plena do cliente tendo em vista que o mesmo esperava mais do que lhe foi oferecido.

TABELA 12 – Indicadores da Qualidade de Serviços em Restaurantes SERVQUAL

Indicadores da Qualidade de Serviços - SERVQUAL	Média	Desvio Padrão
Qualidade 1	-0,69	1,59
Qualidade 2	-0,89	1,38
Qualidade 3	-0,71	1,08
Qualidade 4	-1,11	1,26
Qualidade 5	-0,57	1,31
Qualidade 6	-0,51	1,05
Qualidade 7	-0,83	1,39
Qualidade 8	-0,68	1,29
Qualidade 9	-0,26	0,94
Qualidade 10	-0,96	1,65
Qualidade 11	-0,42	1,27
Qualidade 12	-0,46	0,92
Qualidade 13	-0,63	1,39
Qualidade 14	-0,60	0,99
Qualidade 15	-0,42	0,85
Qualidade 16	-0,55	0,95
Qualidade 17	-0,56	0,93
Qualidade 18	-0,39	1,32
Qualidade 19	-0,20	1,49
Qualidade 20	-0,48	1,11
Qualidade 21	-0,25	1,38
Qualidade 22	-0,50	1,28
Qualidade 23	-0,50	1,28
Qualidade 24	-0,41	0,86
Qualidade 25	-0,76	1,00
Qualidade 26	-1,26	1,24
<b>Média Geral</b>	<b>1,20</b>	<b>1,20</b>

FONTE: Dados da pesquisa, 2007.

\* Os indicadores da qualidade (Q) listados representam a percepção (P) menos a expectativa (E), seguindo a fórmula  $Q = P - E$ .

Como resultado dos indicadores, as dimensões da qualidade de serviços apresentaram uma média negativa confirmando que a percepção dos clientes não superou suas expectativas, todavia a diferença foi baixa o que tende a não levar a uma total insatisfação. A variação pode ir de -5 a +5, quando o valor for igual a zero a expectativa e a percepção são iguais. Na pesquisa realizada a oscilação se dá entre -0,33 e -0,86.



No que se refere aos *aspectos tangíveis*, que diz respeito a questões da estrutura, equipamentos, aparência dos funcionários, ou seja, aspectos mais facilmente mensuráveis, a média foi de  $-0,86$ . Neste caso, pode-se considerar que se tenha uma determinada expectativa em relação aos restaurantes de forma geral, não obstante aquele em que estava freqüentando não atende totalmente a estes requisitos desejados apesar de apresentar uma qualidade boa quando comparados os indicadores, que compõem esta dimensão, localizados nas tabelas 10 e 11. De acordo com os *aspectos tangíveis*, a percepção do restaurante não é a ideal, mas atende as necessidades e parece relativamente satisfatória. Para ratificar esta dimensão foi realizada a análise de confiabilidade que apresentou o alpha de Cronbach igual a  $0,72$  indicando uma boa consistência entre os indicadores que formaram a dimensão em foco. Os *aspectos tangíveis* estão presentes em diversos estudos que obtiveram dimensões distintas do SERVQUAL original (BOUMAN e WIELE, 1992; GAGLIANO e HATHCOTE, 1994). Santos da Silva (2005), diferente do resultado aqui encontrado, obteve um resultado positivo indicando que a percepção referente ao restaurante superou a expectativa, sendo a única dimensão em que isto ocorreu.

As próximas quatro dimensões que formam a escala SERVQUAL desenvolvida por Parasuraman, Berry e Zeithmal (1991) são mais dificilmente mensuráveis em função do grau de intangibilidade. São aspectos que envolvem além da intangibilidade, heterogeneidade e inseparabilidade, características dos serviços. Dependendo da experiência que o cliente tenha com o restaurante sobre o qual respondeu o questionário poderá minorar algum aspecto negativo que tenha percebido.

A *confiabilidade*, que é a segunda dimensão, tem relação com a capacidade de que o serviço prometido seja realizado de forma confiável. Mais uma vez a expectativa superou a percepção em um grau menor  $-0,59$ . O alpha de Cronbach foi o maior encontrado ( $0,83$ ) demonstrando que a consistência entre os indicadores apresentou-se de forma bastante satisfatória na formação desta dimensão. Este resultado corrobora com o identificado por Santos da Silva (2005) em que a percepção ficou aquém da expectativa gerada.

A *sensibilidade* está intrinsecamente relacionada aos funcionários e a maneira como os mesmos tratam os clientes. Está mais diretamente voltada ao

atendimento e os aspectos mencionados na dimensão anterior aliados a aspectos como ausência treinamentos adequados e até mesmo o grau de satisfação dos funcionários pode ter interferido no resultado, já que a percepção não foi nem igual à expectativa. A diferença encontrada foi de  $-0,62$ , um pouco maior do que a identificada por Santos da Silva (2005) e Cavalcanti (1997) que também foram negativas. Esta foi a dimensão em que a percepção esteve mais distante da expectativa na pesquisa desenvolvida por Cavalcanti (1997). O coeficiente de confiabilidade confirmou a consistência dos indicadores alcançando o valor de  $0,75$ .

A *segurança* atingiu o patamar de  $-0,53$  e está mais relacionada à empresa no sentido do conhecimento de suas operações, competência perante o mercado. Os funcionários também são a linha de frente neste caso com o cliente todavia há uma grande dependência destes daquilo que lhes é passado. Fatores como o conhecimento da empresa por parte da equipe, treinamentos sobre suas operações, satisfação parece influenciar nesta dimensão que também apresentou um valor médio negativo com uma pequena diferença entre a percepção e a expectativa do cliente. Cavalcanti (1997) encontrou resultado semelhante no segmento hoteleiro, mesmo com uma média menor a percepção não superou a expectativa, apesar de ser a que mais se aproximou em sua pesquisa. O alpha de Cronbach, neste caso também contribuiu para ratificar que os indicadores apresentam uma boa confiabilidade para formar esta dimensão, apresentando um valor de  $0,79$ .

A última dimensão proposta por Parasuraman, Berry e Zeithmal (1988) é a *empatia* que trata da atenção personalizada as necessidades dos clientes. Esta foi a que apresentou uma menor diferença das médias obtidas pela percepção e expectativa da qualidade de serviços, no patamar de  $-0,33$ . Percebe-se que as necessidades parecem ser razoavelmente atendidas pelos restaurantes, apesar de a atenção dispensada não ser a esperada, assim como confirmado por Santos da Silva (2005). O coeficiente de confiabilidade mesmo confirmando a consistência entre os indicadores, pois é de  $0,65$ , foi a mais baixa.

Por fim, *restaurantes* foi a dimensão criada para a pesquisa tendo em vista disponibilizar aspectos específicos do segmento, como o sabor da comida, o cardápio oferecido e questões como limpeza e higiene dentre outros que são fundamentais para atribuir o grau de qualidade prestada pelo estabelecimento, que é

um restaurante. Apesar de estudos já realizados na área como o de Santos da Silva (2005) esta dimensão só está sendo utilizada nesta pesquisa. Os indicadores criados para a pesquisa parecem adequados de acordo com o alpha de Cronbach que foi de 0,72, indicando uma boa confiabilidade entre os mesmos. Já a média entre o que foi disponibilizado e o que esperava o cliente também foi negativa, sendo a segunda maior diferença - 0,71. Excetuado-se o item P26 da Tabela 11, os demais que compõem a dimensão obtiveram pontuações relativamente próximas ao que os clientes esperam de um restaurante, o que pode ser favorável apesar do resultado negativo.

TABELA 13 – Média, desvio padrão e alpha de Cronbach das dimensões da Qualidade de Serviço segundo o SERVQUAL

Dimensões	Média	Desvio Padrão	Alpha de Cronbach
Aspectos Tangíveis	- 0,86	0,98	0,72
Confiabilidade	- 0,59	0,93	0,83
Sensibilidade	- 0,62	1,01	0,75
Segurança	- 0,53	0,73	0,79
Empatia	- 0,33	0,92	0,65
Restaurantes	- 0,71	0,74	0,72
<b>Valor Médio</b>	<b>- 0,60</b>		

FONTE: Dados da pesquisa, 2007.

Neste tópico foi possível vislumbrar os resultados referentes à qualidade de serviço, seguindo o instrumento SERVQUAL. Os resultados apontaram que apesar de bastante próximas a percepção e expectativa dos clientes, esta última superou em todas as dimensões, corroborando com Cavalcanti (1997) e parcialmente com Santos da Silva (2005), que em *Aspectos Tangíveis* constatou que a percepção superou a expectativa gerada. Já Fernandes (2003) se propôs a utilizar a escala SERVQUAL e obteve em sua análise a percepção das dimensões e não a diferença entre percepção e qualidade, os *Aspectos Tangíveis* foram o que obtiveram um melhor *score*. Como as diferenças não foram significativas talvez os clientes não cheguem a atestar uma qualidade indesejável dos serviços prestados pelos restaurantes ou ainda estarem insatisfeitos com os mesmos.

De acordo com Parasuraman, Berry e Zeithmal (1985) a qualidade percebida é um resultado da diferença entre a expectativa e a percepção, cada

indicador é composto dessa forma. Para identificar as dimensões recorreu-se a média aritmética entre os indicadores correspondentes.

O questionário busca ainda identificar na primeira parte uma avaliação global dos serviços oferecidos pelos restaurantes. As respostas poderiam variar de 1 a 9, e à medida que se aproxima deste último melhor é considerada a qualidade, a média geral foi de 6,88, conforme a Tabela 14, representando uma qualidade razoável. Observa-se que quando aplicado o questionário SERVQUAL detecta-se uma boa qualidade de serviços apesar de a percepção não ser igual ou superior as expectativas geradas pelos clientes havendo compatibilidade com a avaliação global da qualidade.

Dentre os cinco indicadores que formaram a qualidade global dos serviços o que traz nos extremos *pobre-excelente* foi o que obteve a melhor média com 7,15 e *inferior-superior* foi a pior com 6,50. Observa-se que todos os indicadores obtiveram uma pontuação elevada indicando bons padrões de qualidade nos serviços prestados.

TABELA 14 – Valor médio do nível global de qualidade dos serviços dos restaurantes

Qualidade Global dos Serviços	Média*	Desvio Padrão
Pobre – Excelente	7,15	1,383
Inferior – Superior	6,50	1,554
Baixa qualidade – Alta qualidade	7,00	1,501
Baixos padrões – Altos padrões	6,76	1,496
Um dos piores – Um dos melhores	7,02	1,519
<b>Média geral</b>	<b>6,88</b>	<b>1,298</b>

FONTE: Dados da pesquisa, 2007.

\* Os indicadores foram avaliados pelos clientes dos restaurantes numa escala de 1 a 9, sendo 1 o extremo negativo e 9 o extremo positivo.

#### 4.6. Relações entre Liderança e Qualidade de Serviços

De acordo com o objetivo geral deste trabalho acadêmico que trata de compreender a influência da liderança sobre a qualidade da prestação de serviços em restaurantes buscou-se analisar esta relação por meio da técnica estatística de

correlação de Pearson. Para ilustrar as relações detectadas, a Tabela 15 apresenta os cruzamentos realizados entre as dimensões da liderança e qualidade de serviços.

O resultado demonstrou que apenas três dimensões, das seis de qualidade dos serviços, apresentam-se relacionadas com apenas uma dimensão, das sete referentes à liderança.

TABELA 15 – Correlação entre as dimensões da liderança e qualidade de serviços

Dimensões	Tangibilidade	Confiabilidade	Sensibilidade	Segurança	Empatia	Restaurantes
Influência Idealizada	-0,014	-0,089	-0,149	-0,117	-0,099	-0,032
Motivação Inspiracional	0,099	-0,050	0,109	0,087	0,043	0,025
Estimulação Intelectual	-0,053	-0,031	-0,016	-0,055	-0,122	-0,041
Consideração Individualizada	-0,017	-0,072	-0,060	-0,088	-0,101	0,015
Recompensa Contingente	-0,002	0,025	-0,077	-0,018	-0,016	-0,037
Gerenciamento por Exceção	0,037	0,055	-0,051	-0,070	-0,104	-0,043
Ausência de Liderança	-0,064	-0,118	-0,150	-0,217*	-0,199*	-0,176†

FONTE: Dados da pesquisa, 2007.

\*\* Correlação de Pearson significativa a 0.01 ou menos.

\* Correlação de Pearson significativa a 0.05 ou menos.

† Correlação de Pearson significativa a 0.07 ou menos.

As dimensões da qualidade de serviços que apresentaram significância foram *segurança*, *empatia* e *restaurantes*. Esta última dimensão, conforme citada no tópico 3.3 foi criada pela pesquisadora para avaliar dados específicos do segmento de restaurantes. No que tange à liderança, a única dimensão que apresentou significância foi *ausência de liderança*, que dentro dos tipos propostos por Bass na liderança transformacional representa o de mesmo nome, ou seja, ausência de liderança, quando o líder não exerce nenhuma influência sobre seus empregados e não possui compromisso para com os mesmos.

As correlações de forma geral apresentaram-se fracas, indicando ausência de relação entre a liderança e a qualidade de serviços dos restaurantes. As mais fortes foram aquelas entre *ausência de liderança* e *segurança*, *ausência de liderança* e *empatia* e *ausência de liderança* e *restaurantes*. Todas são negativas ( $r=$

-0,217;  $r = -0,199$  e  $r = -0,176$ , respectivamente). A ausência de liderança ocorre quando não há o comprometimento do líder com seus liderados, abdicando de suas responsabilidades, não fornecendo feedback e não havendo uma relação de troca e ajuda mútua. Os resultados demonstraram que este comportamento tende a influenciar negativamente as dimensões: *segurança*, *empatia* e *restaurantes*. Com essa falta de compromisso os gerentes acabam por afetar aspectos na empresa que comprometem sua qualidade na prestação dos serviços. Esse comportamento pode gerar nos funcionários desmotivação, desconhecimento sobre a empresa e sua operação, falta de foco no cliente fatos que causam impacto sobre a percepção do cliente sobre o restaurante no qual se encontra.

Ao visualizar a tabela 9 verifica-se que o desvio padrão mais representativo é referente à *ausência de liderança* indicando que ocorreu variação nas respostas fornecidas. Identifica-se ainda uma congruência com a teoria os resultados obtidos nesse caso. Não obstante, o desvio padrão das demais dimensões leva a acreditar que a variação entre as respostas foi pequena o que pode ter ocasionado a fraca correlação nos demais casos, sendo, portanto relações não significantes e espúrias. A homogeneidade da amostra que foi selecionada com base em restaurantes que compunham o corredor turístico de Natal e que se encontravam em condições de atender ao turista pode ter sido a causa disto.

Ao verificar, por exemplo, a correlação entre *influência idealizada* e as dimensões da qualidade constata-se que todas são negativas contrariando as relações prováveis. Isso significa que quanto maior for a influência do líder, seu carisma e este for visto como modelo menor tenderá a ser a qualidade dos serviços prestados pelos restaurantes. Estas correlações apesar de não significantes não condizem com a teoria proposta. Um outro fato ao qual se pode atribuir este resultado é ao tamanho da amostra que mesmo dentro do aceitável no campo científico de acordo com a teoria dos números grandes, é pequena em função da quantidade de restaurantes no local proposto e ainda de nem todos se mostrarem abertos a participar da pesquisa.

É possível atribuir à homogeneidade da amostra o fato de haver correlações não significantes entre a grande maioria das dimensões de liderança e qualidade de serviços. De acordo com os gráficos ilustrados a seguir verifica-se uma concentração de casos resultando em um baixo desvio padrão e uma distribuição

não uniforme ao longo da curva normal. Verifica-se que o somatório dos indicadores que formam cada dimensão da liderança pode variar de 3 a 18 e as respostas oscilam entre 10 e 18, excetuando-se a *ausência de liderança* que possui uma variação entre 4 e 18. A variabilidade das respostas característica necessária para existir significância e correlações médias e fortes apenas foi identificada nesta última dimensão visualizada no Gráfico 8. As demais dimensões estão nos gráficos disponibilizados permitindo constatar que o intervalo dos somatórios é próximo diante da variação permitida e dentro do mesmo tem uma concentração de respostas ainda menor.

A influência idealizada ilustrada no gráfico 2 apresenta a menor variação, que é entre 13 e 18 e a média encontrada foi 15,4 comprovando que a amostra é homogênea haja vista as respostas não sofrerem variação significativa. A maioria dos detentores de cargos gerenciais atribuiu a si uma pontuação elevada indicando que possuem um considerável poder de persuasão, influência e carisma sobre seus empregados.

Nos Gráficos 3 e 4, que representam a *motivação inspiracional* e *estimulação intelectual*, respectivamente, o somatório dos indicadores que formam estas dimensões está localizado entre 12 e 18, sendo a média no primeiro caso 15,5 e no segundo 14,9. Esse intervalo é um pouco maior que o anterior não obstante ainda relativamente pequeno no que tange à variabilidade das respostas contribuindo para ratificar a homogeneidade da amostra, ou seja características comuns entre os gestores dos restaurantes que participaram da pesquisa. Dessa forma, os gestores acreditam que demonstram uma visão para seus seguidores e a personifica fazendo com que estes estejam harmonizados com os objetivos organizacionais, além de estimulá-los a utilizar criatividade e se desenvolverem. No caso da *motivação inspiracional* dentro do intervalo das respostas há uma frequência maior entre 15 e 17 e entre 14 e 16 na *estimulação intelectual*, levando a considerar elevado o grau dessas dimensões que formam a liderança transformacional, junto à *influência idealizada* e a *consideração individualizada* que também apresentaram um nível elevado.

Os gráficos 5, 6 e 7 permitem comprovar junto aos anteriores a pouca variabilidade nas respostas, apesar de ser maior nesse caso. A *consideração individualizada* (Gráfico 5) oscilando entre 11 e 18 e a *recompensa contingente*

(Gráfico 6) e o *gerenciamento por exceção* (Gráfico 7) variando de 10 a 18. Esses também tiveram uma maior frequência entre 15 e 17, no primeiro caso, e 14 e 18 nos dois últimos, que formam a liderança transacional. As médias foram 15,5; 15,9; 14,8 indicando valores elevados e uma concentração nas respostas em pontuações elevadas.

A última dimensão, *ausência de liderança*, apresentou uma média de 9,5 e frequência entre 4 e 18, estes valores indicam que ocorreu variabilidade nas respostas demonstrando ser esta a dimensão que mais se aplica, ou seja, indicando que, em alguns casos, pode haver pouco esforço dos gestores em auxiliar seus seguidores a satisfazer suas necessidades. Não há relação de troca com os mesmos, e a tentativa de ajudá-los a crescer é bem pequena ou nula.

Verifica-se que apesar de pequena a variabilidade da amostra e de normalmente elevado o grau das dimensões, a liderança transformacional é a que menos se aplica, sendo a ausência de liderança a mais utilizada seguida da liderança transacional.

O desvio padrão das dimensões contribui para a conclusão sobre a homogeneidade da amostra entre elas visto que conforme os gráficos 2 a 8 listados a seguir quanto menor o desvio padrão menor também foi o intervalo em que ocorreram as respostas.

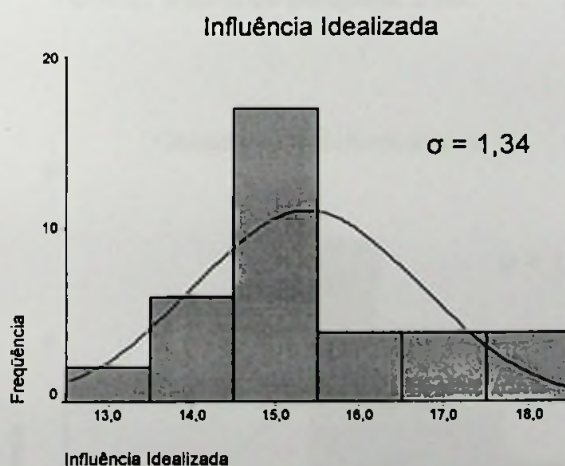
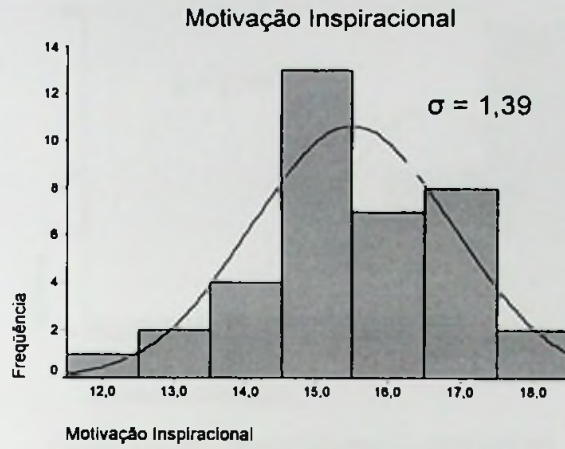
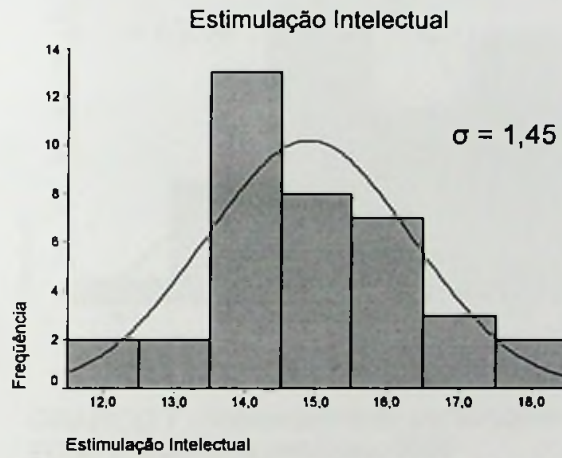


GRÁFICO 2 – Influência Idealizada  
 FONTE: Dados da pesquisa, 2007

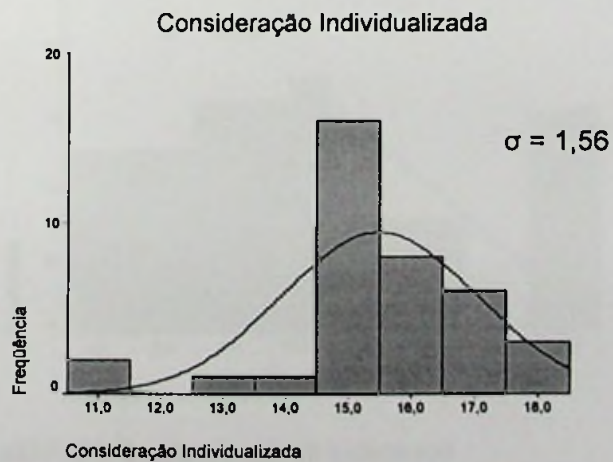




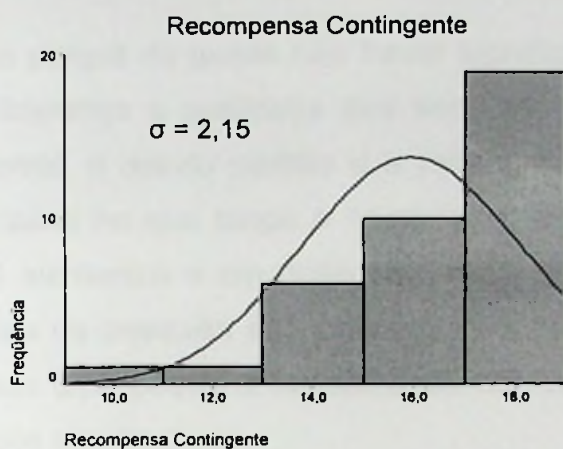
**GRÁFICO 3 – Motivação Inspiracional**  
**FONTE: Dados da pesquisa, 2007**



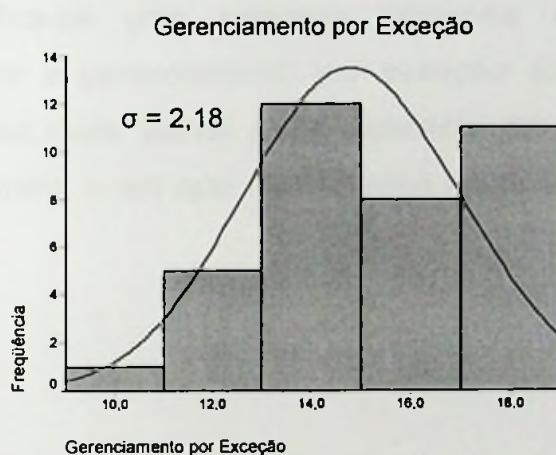
**GRÁFICO 4 – Estimulação Intelectual**  
**FONTE: Dados da pesquisa, 2007**



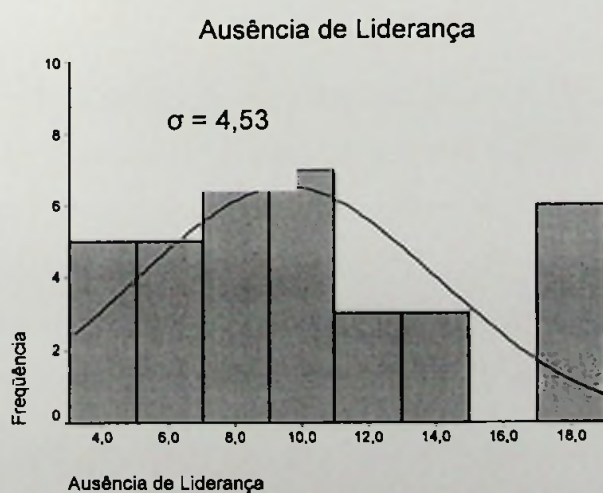
**GRÁFICO 5 – Consideração Individualizada**  
**FONTE: Dados da pesquisa, 2007**



**GRÁFICO 6 – Recompensa Contingente**  
 FONTE: Dados da pesquisa, 2007



**GRÁFICO 7 – Gerenciamento por Exceção**  
 FONTE: Dados da pesquisa, 2007



**GRÁFICO 8 – Ausência de Liderança**  
 FONTE: Dados da pesquisa, 2007

Para verificar o porquê de quase não haver significância nas correlações entre as dimensões da liderança e qualidade dos serviços, além de considerar a distribuição na curva normal, o desvio padrão e a média, foi realizada também a análise de cluster hierárquico no que tange à liderança e identificaram-se apenas dois grupos, um com 29 elementos e um outro com os 8 restantes. Comprova-se então que os participantes da pesquisa são pessoas que possuem características comuns fato que propiciou uma pequena variabilidade nas respostas e portanto a não obtenção de resultados significativos.

Observa-se na Tabela 16 as médias da dimensão da liderança nos dois grupos formados. Nas quatro primeiras dimensões, que formam a liderança transformacional, verifica-se uma pequena diferença entre os grupos. Na *recompensa contingente* e *gerenciamento por exceção* que originam a liderança transacional já se torna mais visível e na *ausência de liderança* que forma a dimensão de mesmo nome é em que a diferença entre os grupos se torna mais acentuada.

TABELA 16 – Análise de cluster da liderança

<b>Dimensão</b>	<b>Cluster</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
<b>Influência Idealizada</b>	Cluster 1 (n=29)	15,10	1,20
	Cluster 2 (n= 8)	16,38	1,41
	Total	15,38	1,34
<b>Motivação Inspiracional</b>	Cluster 1 (n=29)	15,41	1,30
	Cluster 2 (n= 8)	15,77	1,74
	Total	15,49	1,39
<b>Estimulação Intelectual</b>	Cluster 1 (n=29)	14,76	1,48
	Cluster 2 (n= 8)	15,38	1,30
	Total	14,89	1,45
<b>Consideração Individualizada</b>	Cluster 1 (n=29)	15,52	1,45
	Cluster 2 (n= 8)	15,38	2,00
	Total	15,49	1,56
<b>Recompensa Contingente</b>	Cluster 1 (n=29)	15,55	2,25
	Cluster 2 (n= 8)	17,38	0,74
	Total	15,95	2,15
<b>Gerenciamento por Exceção</b>	Cluster 1 (n=29)	14,20	1,97
	Cluster 2 (n= 8)	17,00	1,41
	Total	14,81	2,18
<b>Ausência de Liderança</b>	Cluster 1 (n=29)	7,59	2,71
	Cluster 2 (n= 8)	16,63	1,69
	Total	9,54	4,53

FONTE: Dados da pesquisa, 2007.

Acredita-se que a amostra referente à liderança tenha levado ao resultado da correlação diante do que já foi exposto neste item. O fato dos gestores serem detentores de características semelhantes conforme o resultado da análise de cluster hierárquico tenha levado a respostas também semelhantes e que resultou em pouca variabilidade das mesmas. Não foram localizados estudos que propusessem a relação entre qualidade de serviços e liderança, especialmente a transformacional.

De acordo com o item 4.2 a maioria dos gerentes é do sexo masculino, casado, apresenta um bom grau de instrução e possui em média 4 anos na gerência e idade média de 39 anos. Apesar de a maioria afirmar já ter participado de treinamentos tanto em relação ao serviço de restaurantes quanto à gestão não é

possível inferir com que frequência ocorre, se foi recente, fato que pode ter levado a respostas equivocadas por deficiência de conhecimento do assunto, visto que apesar de essencial às organizações a liderança nem sempre é tratada com a relevância devida ainda mais quando se trata de microempresas. Normalmente busca-se fazer o essencial de departamento de pessoal e não de gestão de pessoas ou com pessoas. Simplesmente administra-se sem considerar o papel da liderança que traz uma contribuição fundamental para a qualidade do serviço e conseqüentemente o desenvolvimento organizacional.

Um outro aspecto a ser considerado é se as empresas pesquisadas não estão conforme Bennis e Nanus (1988) sendo administradas demais e pouco lideradas. Neste caso pode-se o gestor pode até ter conhecimento sobre o gerenciamento do restaurante todavia a capacidade de liderança não ser externada ou conhecida.

Nemanich e Keller (2007) verificaram em um processo de aquisição de empresa a relação entre a liderança transformacional e o desempenho, a satisfação com o trabalho e aceitação da aquisição e constataram ser esta positiva. A liderança transformacional influencia o desempenho, de modo que o seu exercício tenderá a resultar em um melhor desempenho.

## 5. CONCLUSÃO

Este trabalho buscou compreender como a relação entre a liderança e a qualidade de serviços ocorria, tendo em vista que a figura do líder tem uma importante influência sobre os seus seguidores. Estes são o contato com o cliente que irá atestar a qualidade dos serviços que lhe foi fornecido.

O primeiro passo que tratava de identificar as dimensões latentes da liderança foi cumprido. Seguindo a teoria aprimorada por Bass verificaram-se as sete dimensões da liderança sendo as maiores médias naquelas que formam a liderança transformacional. As dimensões da liderança transformacional e transacional obtiveram um grau elevado devido às suas médias, já a ausência de liderança atingiu apenas um grau moderado. Contudo, a variabilidade da amostra foi verificada apenas na ausência de liderança. Em segundo lugar, na liderança transacional.

Em seguida, o nível de qualidade de serviços dos restaurantes foi identificado por meio da escala SERVQUAL e observou-se que em todas as dimensões as expectativas dos clientes superaram a sua percepção acerca dos serviços que lhes foram ofertados. Todavia, obteve uma avaliação considerada boa destes serviços. *Empatia* e *segurança* foram as dimensões que mais se aproximaram das expectativas geradas pelos clientes, apesar de as demais também não estarem tão distantes.

O terceiro objetivo específico tratava de estabelecer relações entre a liderança e a qualidade dos serviços em restaurantes. Os resultados encontrados não foram os esperados pois a correlação apenas foi apresentada entre as dimensões *segurança*, *empatia* e *restaurantes*, no que tange a qualidade de serviços e a dimensão *ausência de liderança*, na variável liderança. De acordo com a pesquisa, a liderança transformacional não apresenta relação com a qualidade de serviços. Diante deste fato alguns questionamentos sobre a qualidade da liderança foram levantados, como o fato de haver preparo e treinamento para liderar e não apenas gerir, a homogeneidade da amostra é um outro fator relevante.

Um dado importante a considerar é o tamanho da amostra que apesar de restrita a 37 respondentes segue a teoria dos números grandes, todavia uma amostra maior poderá suplantar o problema da homogeneidade e expor resultados

diferentes. Recomenda-se que futuros estudos sejam conduzidos em amostras maiores, como forma de averiguar a existência dessas relações.

Além da amostra, a utilização de instrumentos a serem respondidos por funcionários tende a obter resultados diferentes e evitar ou reduzir possíveis vieses como no caso de uma auto-avaliação como é o MLQ-6S, respondido pelo próprio gerente para avaliar sua liderança.

De acordo com Nemanich e Keller (2007) a liderança transformacional influencia o desempenho. Este conforme Ulrich, Zenger e Smallwood (2000) pode ser mensurado pela qualidade de serviços. Os autores consideram a relevância da liderança sobre o desempenho o qual pode ser vislumbrado através da qualidade dos serviços, todavia não foi localizada pesquisa que vinculem esses aspectos.

Relacionar estas variáveis com outras como cultura organizacional, motivação pode contribuir para explicar a ausência de relação entre a liderança transformacional e qualidade de serviços.

A busca por resultados é uma realidade empresarial especialmente em um ambiente turbulento e incerto como o atual, a liderança é um instrumento valioso para atingi-los. O investimento em treinamentos em liderança pode proporcionar uma melhoria na mesma e ter impacto no corpo funcional resultando na melhoria também dos serviços prestados. A qualidade de serviços é uma medida que pode ser utilizada para avaliar o desempenho, foi pautada nessa relação que o presente trabalho se baseou. Sem embargo, seus resultados não ratificaram a proposta em questão por motivos já apontados. Diante disso, sugere-se a realização de novas pesquisas na área com uma amostra maior tanto com relação a gerentes como a clientes e até em outros segmentos a fim de testar e validar os instrumentos utilizados.

## REFERÊNCIAS

- ALBRECHT, KI. **Revolução nos serviços**: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.
- ALMEIDA, S. **Ah! Eu não acredito**: como cativar o cliente através de um fantástico atendimento. Salvador: Casa da Qualidade, 2001.
- AVOLIO, B. J.; BASS, B. M.; JUNG, D. I. Re-examing the components of transformacional and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**. v. 7, n. 4. Dec, 1999.
- BATEMAN, T. S., SNELL, S. A. **Administração**: Construindo Vantagem Competitiva. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- BATESON, J. E. G.; HOFFMAN, K. D.. **Marketing de serviços**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- BECKER, B. E.; HUSELID, M. A.; ULRICH, D. **Gestão estratégica de pessoas com scorecard**: interligando pessoas, estratégia e performance. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- BENNIS, W.; NANUS, B. **Líderes**: estratégias para assumir a verdadeira liderança. São Paulo: Harbra, 1988.
- BERGAMINI, C. W. **O líder eficaz**. São Paulo: Atlas, 2002.
- BOUMAN, M; WIELE, T. Measuring service quality in the car service industry: building and testing an instrument. **International Journal of Service Industry Management**. v. 3, n. 4, p. 4-16,1992.
- CARLZON, J. **A hora da verdade**. Rio de Janeiro: COP, 1989.
- CAVALCANTI, Flávio Emílio Monteiro. **Qualidade de serviços em hotelaria**: uma aplicação da escala servqual em quatro hotéis de Natal-RN. 1997. Dissertação de Mestrado – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 1997.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1996.
- CONGER, J. A. **Líder carismático**. São Paulo: Makon McGraw-Hill, 1991.
- CRONIN JR, J. J.; TAYLOR, S. A. **Mensurando qualidade de serviço**: reexame e extensão. In: BATESON, J. E. G.; HOFFMAN, K. D. **Marketing de serviços**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.



DEMING, W. E. **Qualidade: a revolução da administração**. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva, 1990.

ETZIONI, A. **Organizações modernas**. 6. ed. São Paulo: Livraria Pioneira, 1980.

EERDE, W. V.; THIERRY, H. Vroom's expectancy models and work-related criteria: a meta-analysis. **Journal of Applied Psychology**, v. 81, p. 575-586, 1996.

FERNANDES, C. M. F. Qualidade de serviços a luz do modelo SERVQUAL: um estudo na rede de postos de combustíveis automotivos de Natal. 2003. Dissertação de Mestrado – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2003.

FERREIRA, G. M. M. F. A liderança e suas relações com o comprometimento organizacional. 2006. Dissertação de Mestrado – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2006.

GAGLIANO, K. B.; HATHCOTE, J. Customer Expectations and Perceptions of Service Quality in Retail Apparel Specialty Stores. **Journal Of Service Marketing**. v. 8, n. 1, p. 60-69, 1999.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas da pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1995

HAIR JR, J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Análise multivariada de dados**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HARTLINE, M. D., MAXHAM III, J. G.; MCKEE, D. O. Corridors of Influence in the Dissemination of Customer-Oriented Strategy to Customer Contact Service Employees. **Journal of Marketing**, New York, v. 64, p. 35-50, April 2000.

HOUSE, R. J. A path goal theory of leader effectiveness. **Administrative Science Quaterly**, 16, 321-338, 1971.

HOUSE, R. J. Path-goal theory of leadership: lessons, legacy, and a reformulated theory. **Leadership Quaterly**, 7(3), 323-352, 1996.

KOUZES, J. M.; POSNER, B. Z. O desafio da liderança. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LAS CASAS, A. L. **Qualidade total em serviços: conceitos, exercícios, casos práticos**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

LAWLER III, E. E. Motivação nas organizações de trabalho. In: BERGAMINI, C. W.; CODA, R. (orgs). **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**, 2. ed., São Paulo: Atlas, 1997.

LOWE, K. B. KROECK, K. G.; SIVASUBRAMANIAM, N. Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: a meta-analytic review of the MLQ literature. **Leadership Quaterly**, 7(3), 385-425, 1996.

MINISTÉRIO DO TURISMO. **Boletim de desempenho econômico do turismo**. Brasília, n. 11, set/2006. Disponível em: <[http://200.189.169.141/site/arquivos/dados\\_fatos/Boletimdedesempenho/ano\\_iii\\_numero\\_11\\_relatorio\\_final.pdf](http://200.189.169.141/site/arquivos/dados_fatos/Boletimdedesempenho/ano_iii_numero_11_relatorio_final.pdf)>. Acesso em: 15 dez. 2006.

MINISTÉRIO DO TURISMO. **Boletim de desempenho econômico do turismo**. Brasília, n. 16, nov/2007. Disponível em: <[http://200.189.169.141/site/arquivos/dados\\_fatos/Boletimdedesempenho/boletim\\_16\\_relatorio\\_geral\\_e\\_por\\_segmentos.pdf](http://200.189.169.141/site/arquivos/dados_fatos/Boletimdedesempenho/boletim_16_relatorio_geral_e_por_segmentos.pdf)>. Acesso em: 30 jan. 2008.

MOLLER, C. **O lado humano da qualidade: maximizando a qualidade de produtos e serviços através do desenvolvimento das pessoas**. 12. ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

MURRAY, K. B. **Um teste de teoria de marketing de serviços: atividades de aquisição de informações pelo consumidor**. In: BATESON, J. E. G.; HOFFMAN, K. D. *Marketing de serviços*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

NEMANICH, L.A.; KELLER, R. T. Transformational leadership in an acquisition: A field study of employees. **The Leadership Quarterly**, 18, 49-68, 2007.

NORTHOUSE, P. G. **Leadership: theory and practice**. Califórnia: Sage Publications, 2004.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, A.; BERRY, L. L. A conceptual model of service quality and its implications for future research. **Journal of Marketing**, v. 46, n. 4, p. 41-50, fall. 1985.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring customer perceptions of service quality. **Journal of Retailing**, v. 64, n. 1, p. 12-29, spring. 1988.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. A. Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale (multiple-item scale for measuring service quality). **Journal of Retailing**, v. 67, n. 4, p. 420-31, winter. 1991.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. Reassessment of expectations as a comparison standard in measuring service quality: implications for further research. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 1, p. 111-124, jan. 1994.

PREFEITURA MUNICIPAL DE NATAL. **Informações sobre a economia**. Natal. Disponível em: <<http://turismo.natal.rn.gov.br/economia/ctd-12.html>>. Acesso em: 30 jan. 2008.

SANTOS DA SILVA, R. **Qualidade em serviços de restauração: uma aplicação da escala servqual em estabelecimentos da cidade do Natal**. 2005. Dissertação de Mestrado – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2005.

SCHRIESHEIM, C. A.; NEIDER, L. L. Path-goal leadership theory: the long and winding road. **Leadership Quarterly**, 7(3), 317-321, 1996.

SCHRIESHEIM, C. A.; CASTRO, S. L.; ZHOU, X.; DECHURCH, L. A. Na investigation of path-goal and transformational leadership theory predictions at the individual level of analysis. **Leadership Quarterly**, v. 17, p. 21-38, 2006.

SETUR/RN. **Inventário dos equipamentos turísticos do RN**. Natal : 2002

SMIRCICH, L.; MORGAN, G. Liderança: a administração do sentido, 1982. In: BERGAMINI, C. W.; CODA, R. (orgs.). **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

SMITH, P. B.; PETERSON, M. F. **Liderança, organizações e cultura: modelo de administração do evento**. São Paulo: Pioneira, 1994.

SPECTOR, P. E. **Psicologia nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

TRACEY, J. B.; HINKIN, T. R. Transformational leadership or effective managerial practices? **Group and Organization Management**, 23, 220-236, 1998.

TEJEDA, M. J.; SCANDURA, T. A.; PILLAI, R. The MLQ revisited: Psychometric properties and recommendations. **The Leadership Quarterly**, 12, 31-52, 2001.

ULRICH, D.; ZENGER, J. SMALLWOOD, N. **Liderança orientada para resultados: como líderes constroem empresas e aumentam a lucratividade**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

WEBER, M. **Economia e sociedade**. v. 1. Brasília: Universidade de Brasília, 1991.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

YUKL, G. An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. **Leadership Quarterly**, v. 10, n. 2, p. 285-305, 1999.

YUKL, G. Liderança carismática e transformacional, 1989. In: BERGAMINI, C. W.; CODA, R. (orgs.). **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**, 2. ed., São Paulo: Atlas, 1997.

## APÊNDICE

Apêndice A – **Questionário sobre o Restaurante.**

Apêndice B – **Questionário sobre Liderança.**

Apêndice C – **Questionário Expectativa e Percepção sobre a Qualidade de Serviços.**

Apêndice D – **Questionário Pré-teste Qualidade de Serviços.**

**Apêndice A – Questionário sobre o Restaurante****INFORMAÇÕES SOBRE O RESTAURANTE**

1. Tempo de atuação no mercado de restaurantes: \_\_\_\_\_
2. Tempo de atuação em Natal: \_\_\_\_\_
3. Tipo de Razão Social da empresa:  
 Ltda                       S.A.                       Firma Individual                       Outro
4. É uma empresa com administração familiar:  Sim                       Não
5. Número de funcionários: \_\_\_\_\_
6. Capacidade de acomodação: \_\_\_\_\_
7. A empresa faz parte de uma rede?  Sim                       Não  
    Se sim, que tipo?  
     Local                       Regional                       Nacional                       Internacional

## Apêndice B – Questionário sobre Liderança

Este questionário fornece uma descrição do seu estilo de liderança. De acordo com a sua percepção, assinale as afirmações abaixo conforme a legenda.

1 Discordo Totalmente      **DISCORDO**  
 2 Discordo Muito  
 3 Discordo Pouco  
 4 Concordo Pouco  
 5 Concordo Muito      **CONCORDO**  
 6 Concordo Totalmente

AFIRMAÇÕES	ESCALA					
	DISCORDO			CONCORDO		
	Total mente	Muito	Pouco	Pouco	Muito	Total mente
	1	2	3	4	5	6
1	Eu faço os empregados se sentirem bem ao meu lado.					
2	Os empregados têm plena confiança em mim.					
3	Os empregados se sentem orgulhosos por trabalharem comigo.					
4	Eu expresso com poucas palavras o que nós poderíamos e deveríamos fazer.					
5	Eu passo uma imagem empolgante sobre o que nós podemos fazer.					
6	Eu ajudo os empregados a encontrarem significado no seu trabalho.					
7	Eu faço os empregados pensarem sobre os antigos problemas de novas maneiras.					
8	Eu proporciono aos empregados novas maneiras de olhar para as coisas problemáticas.					
9	Eu consigo com que os empregados repensem idéias que eles nunca tinham questionado antes.					
10	Eu ajudo os empregados a se desenvolverem.					
11	Eu deixo os empregados saberem o que penso sobre o que eles estão fazendo.					
12	Eu dou atenção pessoal aos empregados que se sentem rejeitados.					
13	Eu falo aos empregados o que fazer se eles querem ser recompensados pelo trabalho deles.					
14	Eu reconheço/recompenso quando os empregados alcançam suas metas.					
15	Eu chamo atenção para o que os empregados podem conseguir pelo que realizam.					
16	Eu fico satisfeito quando os empregados atingem os padrões desejados.					
17	Enquanto as coisas estiverem funcionando eu não tento mudar nada.					
18	Eu digo aos empregados os padrões que eles têm que seguir para conduzir bem seu trabalho.					
19	Eu me contento em deixar que os empregados continuem trabalhando da mesma forma de sempre.					
20	O que os empregados querem fazer é aprovado por mim.					
21	Eu pergunto aos empregados somente o que é absolutamente essencial.					

Pat 2008/04 4545

**Perfil Pessoal**

1. Sexo: ( ) Masculino ( ) Feminino
2. Idade: \_\_\_\_\_ anos
3. Naturalidade: \_\_\_\_\_ Nacionalidade: \_\_\_\_\_
4. Estado civil:  
( ) Solteiro(a)      ( ) Separado(a)/Desquitado(a)      ( ) Viúvo(a)      ( )  
Casado(a)
5. Grau de instrução (concluído):  
( ) Fundamental      ( ) Médio      ( ) Superior      ( ) Pós-graduação
6. Cargo ou função exercida: \_\_\_\_\_
7. Tempo de serviço no setor de alimentação: \_\_\_\_\_
8. Tempo de serviço no restaurante em que trabalha: \_\_\_\_\_
9. Tempo de serviço na gerência: \_\_\_\_\_
10. Participou de algum treinamento relacionado ao serviço de restaurante: ( ) Sim      ( ) Não
11. Participou de algum treinamento relacionado à gestão: ( ) Sim      ( ) Não





AFIRMAÇÕES	EXPECTATIVA ESCALA						PERCEPÇÃO ESCALA					
	DISCORDO			CONCORDO			DISCORDO			CONCORDO		
	Total mente	Muito	Pouco	Total mente	Muito	Pouco	Total mente	Muito	Pouco	Total mente	Muito	Pouco
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
12	Os funcionários dos restaurantes excelentes sempre estarão dispostos a ajudar os clientes.											
13	Os funcionários dos restaurantes excelentes nunca estarão ocupados demais para responder aos pedidos dos clientes.											
14	O comportamento dos funcionários dos restaurantes excelentes inspirará confiança nos clientes.											
15	Os clientes se sentirão seguros em suas transações com restaurantes excelentes.											
16	Os funcionários dos restaurantes excelentes serão extremamente corteses com os clientes.											
17	Os funcionários dos restaurantes excelentes terão conhecimento para responder a perguntas dos clientes.											
18	Restaurantes excelentes fornecerão atenção individual aos clientes.											
19	Restaurantes excelentes operacionalizarão horário de funcionamento conveniente para todos os clientes.											
20	Restaurantes excelentes terão como prioridade os interesses dos clientes.											
21	Os funcionários dos restaurantes excelentes entenderão as necessidades específicas dos clientes.											
22	O cardápio oferecido por restaurantes excelentes terá uma boa variedade.											
23	A apresentação dos pratos de restaurantes excelentes será visualmente atraente.											
24	A comida oferecida por restaurantes excelentes será saborosa.											
25	Restaurantes excelentes se preocupam com a limpeza e higiene.											
26	Restaurantes excelentes oferecem boa estrutura física (espaço, estacionamento, ventilação, banheiro).											

As questões seguintes se relacionam a sua percepção da qualidade global dos serviços, baseadas em uma série de adjetivos. Na escala de 1 a 9, o número 1 é o que mais se aproxima das características negativas, enquanto o número 9 é o que mais se aproxima das características positivas. Por favor, em cada linha circule o número que melhor reflete sua avaliação da qualidade dos serviços do restaurante.

1. Pobre	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Excelente
2. Inferior	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Superior
3. Baixa qualidade	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Alta qualidade
4. Baixos padrões	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Altos padrões
5. Um dos piores	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Um dos melhores

### Perfil Pessoal

1. Sexo: ( ) Masculino ( ) Feminino

2. Idade: \_\_\_\_\_ anos

3. Nacionalidade: \_\_\_\_\_ Nacionalidade: \_\_\_\_\_

4. Residência atual: \_\_\_\_\_

5. Estado civil:

( ) Solteiro(a) ( ) Separado(a)/Desquitado(a) ( ) Viúvo(a) ( ) Casado(a)

6. Grau de instrução (concluído):

( ) Fundamental ( ) Médio ( ) Superior ( ) Pós-graduação

7. Ocupação profissional:

( ) Assalariado ( ) Empresário ( ) Profissional liberal ( ) Estudante ( ) Desempregado

## Apêndice D – Questionário Pré-teste Qualidade de Serviços.

### PERCEPÇÃO SOBRE A QUALIDADE DOS SERVIÇOS DE RESTAURANTES

1) Em relação à qualidade dos serviços, que aspectos você avalia em um restaurante para formar sua opinião sobre a qualidade oferecida pelo empreendimento? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2) No seu momento de lazer, qual o último restaurante que você freqüentou em Natal? \_\_\_\_\_

3) Pensando no restaurante da questão acima, demonstre até que ponto você acredita que ele possua as características descritas nas afirmações a seguir. Faça isso usando a escala apresentada no quadro abaixo.

AFIRMAÇÕES	ESCALA					
	DISCORDO			CONCORDO		
	Total mente	Muito	Pouco	Pouco	Muito	Total mente
	1	2	3	4	5	6
1	O restaurante tem equipamentos modernos.					
2	As instalações do restaurante são visualmente atraentes.					
3	Os funcionários do restaurante têm boa aparência.					
4	Os materiais associados ao serviço (tais como panfletos ou informes) são visualmente atraentes.					
5	Quando o restaurante promete fazer alguma coisa em um determinado momento, ele faz.					
6	Quando se tem um problema, o restaurante demonstra interesse verdadeiro em resolvê-lo.					
7	O restaurante presta seu serviço da maneira certa na primeira vez.					
8	O restaurante fornece seus serviços no momento em que promete fazê-lo.					
9	O restaurante insiste em registros sem erros.					
10	Os funcionários do restaurante dizem aos clientes exatamente quando o serviço será prestado.					
11	Os funcionários do restaurante prestam serviço imediato aos clientes.					
12	Os funcionários do restaurante estão sempre dispostos a ajudar os clientes.					
13	Os funcionários do restaurante nunca estão ocupados demais para responder aos pedidos dos clientes.					
14	O comportamento dos funcionários do restaurante inspira confiança nos clientes.					
15	Os clientes podem se sentir seguros em suas transações com o restaurante.					
16	Os funcionários do restaurante são corteses com os clientes.					
17	Os funcionários do restaurante têm conhecimento para responder a perguntas dos clientes.					
18	O restaurante dá atenção individual aos clientes.					
19	O restaurante tem horário de funcionamento conveniente para todos os clientes.					
20	O restaurante tem funcionários que dão atenção pessoal aos clientes.					
21	O restaurante tem como prioridade os interesses dos clientes.					
22	Os funcionários do restaurante entendem as necessidades específicas dos clientes.					

- 4) As questões seguintes se relacionam a sua percepção da qualidade global dos serviços, baseadas em uma série de adjetivos. Por favor, circule o número que melhor reflete sua avaliação da qualidade dos serviços do restaurante descrito na questão 2.

1.	Pobre	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Excelente
2.	Inferior	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Superior
3.	Baixa qualidade	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Alta qualidade
4.	Baixos padrões	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Altos padrões
5.	Um dos piores	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Um dos melhores

### Perfil Pessoal

- Sexo: ( ) Masculino ( ) Feminino
- Idade: \_\_\_\_\_ anos
- Naturalidade: \_\_\_\_\_ Nacionalidade: \_\_\_\_\_
- Residência atual: \_\_\_\_\_
- Estado civil:
   
( ) Solteiro(a)      ( ) Separado(a)/Desquitado(a)      ( ) Viúvo(a)      ( ) Casado(a)
- Grau de instrução (concluído):
   
( ) Fundamental      ( ) Médio      ( ) Superior      ( ) Pós-graduação
- Ocupação profissional:
   
( ) Assalariado      ( ) Empresário      ( ) Profissional liberal      ( ) Estudante      ( ) Desempregado

**IMPRESSOS**