Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Sandra Cristina Gomes Oliveira

Estilos positivos de liderança e sua influência sobre as intenções de saída: Um Estudo de Casos em restaurantes com Estrela Michelin

dezembro de 2023

Estilos positivos de liderança e sua influência sobre as intenções de saída: Um Estudo de Casos em restaurantes com Estrela Michelin
Sandra Cristina Gomes Oliveira
UMinho | 2023

Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Sandra Cristina Gomes Oliveira

Estilos positivos de liderança e sua influência sobre as intenções de saída: Um Estudo de Casos em restaurantes com Estrela Michelin

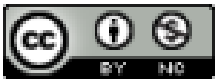
Tese de Doutoramento
Doutoramento em Marketing e Estratégica

Trabalho efetuado sob a orientação do
Professor Doutor José Carlos Pinho
e da
Professora Doutora Gina Gaio Santos

dezembro de 2023

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos. Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada. Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.



Atribuição-NãoComercial
CC BY-NC

https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/

AGRADECIMENTOS

Ao meu avô...

Aos meus pais porque não poderia ser de outra forma, em particular para a minha mãe que esteve sempre lá, de forma incondicional e permanente.

Aos meus irmãos pelo verdadeiro sentido de união que sempre tivemos.

À minha família no geral, e, em especial à minha avó, verdadeira companheira dos últimos e desafiantes dias.

Aos meus orientadores, Professor Doutor Carlos Pinho e Professora Doutora Gina Santos, pelo profissionalismo, dedicação e generosidade na disponibilização do seu tempo e conhecimentos, porque sem eles não seria possível o alcance deste feito.

Ao Filipe N. o verdadeiro responsável pelo despoletar deste caminho tão solitário e controverso.

A todos os entrevistados, que apesar dos tempos difíceis, se dispuseram a participar no presente estudo, disponibilizando o seu tempo e a sua experiência.

Ao Jorge, verdadeiro companheiro destes últimos dias!

DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração. Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

Título: Estilos positivos de liderança e sua influência sobre as intenções de saída: Um estudo de casos em restaurantes com estrela Michelin

RESUMO

É objetivo desta investigação compreender de forma mais profunda o efeito que os estilos de liderança positiva exercem na atração e retenção de colaboradores em restaurantes portugueses com estrelas Michelin, num período abrangido por um antes e depois da crise do COVID 19.

Este estudo aborda uma clara lacuna de pesquisa encontrada na literatura e contribui para o desenvolvimento da pesquisa sobre liderança num contexto de mudança organizacional profunda, decorrente do estado de emergência dito a 18 de março de 2020 que se materializou numa situação de "calamidade pública". Em termos metodológicos, segue uma abordagem qualitativa de estudo de casos, com uma amostra não probabilística, por conveniência.

Os resultados empiricamente obtidos permitem identificar que o estilo de liderança característico nestes restaurantes é uma Liderança tendencialmente autêntica, e que a mesma não sofreu alterações num antes e pós-Covid-19. Na sequência da situação pandémica, numa primeira fase as estratégias adotadas foram claramente reativas, apenas numa fase mais avançada surgiram estratégias mais proactivas. A gestão da inteligência emocional revela-se a pedra basilar de todo o sucesso interno na obtenção elevados níveis de compromisso afetivo para com o restaurante e os seus objetivos. As intenções de saída, encontrando-se fortemente relacionadas a eventuais desapegos emocionais. O estilo de liderança assume-se como um elemento crucial para o sucesso integral dos projetos assumidos, assim, no presente estudo propõem-se o desenvolvimento de um estilo de "Liderança Convergente" assente: num foco comum; na identificação com o outro; na partilha de resultados e propósitos; com interesses, ideias e tendências similares; e origens diferentes. Mas, da mesma forma, faz uso da inteligência emocional na inspiração do outro.

Dada a originalidade deste estudo, este projeto é de extrema importância para auxiliar não só os profissionais do setor no desenvolvimento de novas estratégias que contribuam para a captação e retenção de recursos humanos no setor, mas também, sob o ponto de vista académico. Por fim, serão apresentadas as respetivas limitações e implicações do estudo.

PALAVRAS-CHAVE: Compromisso Organizacional; Crise; Inteligência Emocional; Intenção de Saída; Liderança Positiva

Title: Positive leadership styles and their influence on exit intentions: A case study in Michelin-starred restaurants

ABSTRACT

This research aims to gain a deeper understanding of the effect of positive leadership styles on attracting and retaining employees in Michelin-starred Portuguese restaurants in a period covering before and after the COVID-19 crisis.

This study addresses a clear research gap found in the literature. It contributes to the development of research on leadership in a context of profound organizational change resulting from the state of emergency declared on March 18, 2020, which materialized in a situation of "public calamity". In methodological terms, this study follows a qualitative case study approach with a non-probabilistic and convenience sample.

The empirically obtained results show that the characteristic leadership style in these restaurants tends to be authentic and that this style has not changed in the pre- and post-COVID-19 periods. In the aftermath of the pandemic, the strategies adopted were clearly reactive at first, and only at a later stage, most restaurants assumed a more proactive strategy. Emotional intelligence management has proved to be the cornerstone of all internal success in achieving high levels of affective commitment to the restaurant and its objectives. Exit intentions are strongly related to emotional detachment. Leadership style is a crucial element in the overall success of the projects undertaken, so this study proposes the development of a "Convergent Leadership" style based on a common focus, identification with others, sharing results and purposes; similar interests, ideas and tendencies, and different backgrounds. But it also makes use of emotional intelligence to inspire others.

Given the originality of this study, this project is critical in helping not only professionals in the sector to develop new strategies that contribute to attracting and retaining human resources in the sector but also, from an academic point of view. Finally, the study's limitations and implications will be presented.

KEYWORDS: Organizational Commitment; Crisis; Emotional Intelligence; Exit Intention; Positive Leadership.

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS iii
RESUMO v
ABSTRACT vi
ÍNDICE DE TABELAS xi
ÍNDICE DE FIGURAS xii
SÍGLAS xiii

PARTE I

FASE CONCEPTUAL

CAPÍTULO 1 – ENQUADRAMENTO DA INVESTIGAÇÃO 1
1.1 Introdução 1
1.2 A Origem do Problema de Estudo 1
1.3 Objetivo Geral e Objetivos Específicos 7
1.4 Conclusão 11
CAPÍTULO 2 – REVISÃO DE LITERATURA 12
2.1 Introdução 12
2.2 Restaurantes enquanto Pequenas Empresas e as suas Características 12
2.3 Liderança no Setor da Hospitalidade 13
2.3.1 Compreensão das Características do Emprego no Setor 15
2.4 Liderança e Trabalho em Equipa 16
2.4.1 Definição Geral de Liderança 16
2.4.2 Trabalho em Equipa e Liderança Partilhada 21
2.4.3 Liderança Partilhada: Principais Características 23
2.5 O Estilo de Liderança Transformacional 24
2.5.1 Características e Consequências da Liderança Transformacional 25
2.5.1.1 Influência Idealizada ou carismática 26
2.5.1.2 Motivação Inspiradora 27
2.5.1.3 Estimulação Intelectual 27

2.5.1.4 Consideração Individualizada 28
2.5.2 Formas de Liderança Positiva: Distinguindo entre Liderança Autêntica, Liderança Ética e Liderança Servidora 29
2.5.2.1 Liderança Autêntica 29
2.5.2.2 A conexão entre Liderança Autêntica e Inteligência Emocional 32
2.5.2.3 Liderança Ética 35
2.5.2.4 Liderança Servidora 37
2.5.3 Comparação entre o Estilo de Liderança Transformacional e os Estilos Positivos de Liderança 41
2.6 Intenções de Saída: Breve Caracterização dos Antecedentes e Consequências 46
2.6.1. Estilos de Liderança Positivos e Intenções de Saída - o setor da restauração 48
2.6.2 Crises Externas e seus Efeitos no Contexto da Gestão das Organizações 54
2.6.3 Crises Organizacionais e sua Gestão 56
2.6.4 As Competências dos Líderes na Indústria Hoteleira 59
2.6.5 Liderança em Tempos de Crise 60
2.7 Restauração em Tempos de Pandemia 61
2.7.1 Conceptualização e Características da Pandemia de COVID-19 61
2.7.2 Influência da Pandemia de COVID-19 na Restauração 62
2.8 Conclusão 65

PARTE II

FASE METODOLOGICA

CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO 66
3.1 Introdução 66
3.2 O Papel do Investigador 66
3.3 Breve Análise aos Paradigmas de Investigação 67
3.4 Seleção do Paradigma 70
3.5 Enquadramento Teórico e as Metodologias Qualitativas 72

3.6 Tipos de Design de Pesquisa 74
3.6.1 O Caso Particular da Pesquisa Exploratória 74
3.6.2 Abordagem Qualitativa 75
3.6.3 Estudo de Caso como Estratégia de Pesquisa 77
3.7 Conclusão 82
CAPÍTULO 4 – QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO 83
4.1 Introdução 83
4.2 Questões da Investigação 83
4.3 Perfil da Amostra e Restaurantes Participantes 86
4.3.1 Restaurantes com Estrelas Michelin de Portugal em 2019 87
4.4 Recolha de Dados através da Entrevista 90
4.5 Triangulação de Dados 96
4.6 A Ética na Investigação 97
4.7 Análise dos Dados 98
4.8 Conclusão 100
PARTE III
FASE EMPÍRICA
CAPÍTULO 5 - ANALISE DE DADOS 101
5.1 Introdução 101
5.2 Dinâmica da Análise de Conteúdo 102
5.3 Análise e Apresentação de Resultados 103
5.3.1 Categoria Temática 1 - O Percurso Profissional e a Função Desempenhada 103
5.3.2 Categoria Temática 2 - A Pandemia COVID-19 e seu Impacto nos Restaurantes Estrela Michelin Analisados 117
5.3.3 Categoria Temática 3 - Liderança Positiva 129
5.3.4 Categoria Temática 4 - Inteligência Emocional e Intenções de Saída 156
5.4 Conclusão 172

CAPÍTULO 6 – CONCLUSÕES FINAIS E CONTRIBUTOS 174
6.1 Conclusões do Estudo Empírico 174
6.2 Contributos do Estudo 181
6.3 Implicações Teóricas e Práticas 185
6.4 Limitações da Investigação e Sugestões para Investigações Futuras 188
BIBLIOGRAFIA 190
APÊNDICE 229
Anexo I: Formalização do Convite para a Participação do Restaurante no Estudo 229
Anexo II: Consentimento Informado, Esclarecido e Livre para Participação em Estudo de Investigação231
Anexo III: Guião da Entrevista 233

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1. Estilos de Liderança e suas Características 45

Tabela 2. Resumo da Revisão de Literatura realizada: Quatro Estilos de Liderança / Intenções de Saída / Restauração 53

Tabela 3. Paradigmas Científicos 68

Tabela 4. Classificação dos Tipos de Estudo de Caso, de acordo com Yin.....80

Tabela 5. Classificação dos Estudos de Caso, segundo Stake 81

Tabela 6. Estrutura da Investigação 85

Tabela 7. Casos Selecionados.....89

Tabela 8. Testes para Avaliar a Qualidade de um Estudo de Caso 91

Tabela 9. Resumo de Entrevistas Realizadas nos 4 Restaurantes.....94

Tabela 10. Categoria Temática 1 - Percurso Profissional e Função Atual..... 103

Tabela 11. Categoria Temática 2: Mudanças e Alterações Adotadas pelos Restaurantes com Estrela Michelin durante a Crise Pandémica COVID-19 118

Tabela 12. Tipo de Liderança..... 129

Tabela 13. Inteligência Emocional e Intenções de Saída 157

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Restaurantes com Estrelas Michelin de Portugal em 2019.....87

SÍGLAS

CCO - Comportamento da Cidadania Organizacional

DGS – Direção Geral de Saúde

F&B – Food and Beverage

HACCP – Hazard Analysis and Critical Control Point ou Análise de Perigos e Controlo de Pontos Críticos

INE – Instituto Nacional de Estatística

LMX – *Leader-Member Exchange*

MLQ – Multifator Leadership Questionnaire

OMS – Organização Mundial de Saúde

PIB – Produto Interno Bruto

PME – Pequenas e Médias Empresas

SPCE - Sociedade Portuguesa de Ciências da Educação

EU – União Europeia

WWT - World Travel & Tourism Council

PARTE I

FASE CONCEPTUAL

CAPÍTULO 1 – ENQUADRAMENTO DA INVESTIGAÇÃO

1.1 Introdução

Nos últimos anos temos assistido a profundos e sérios desafios no setor hoteleiro e da restauração, especialmente no que diz respeito à temática, recursos humanos (Bufquin, et al., 2018; Dipietro et al., 2019; Hinkin & Tracey, 2000; Tongchaiprasit & Ariyabuddhiphongs, 2016). Sendo o setor do Turismo, em toda a sua extensão e transversalidade um dos grandes motores da economia nacional, a restauração é um dos subsetores afeto a este motor que enfrenta graves problemas em termos de contratação e retenção de mão de obra, que urge solucionar.

Em causa encontramos um setor com grande volatilidade, onde os empresários realizam grandes investimentos, inclusive na formação dos seus colaboradores e, no curto prazo acabam por perde-los. Neste sentido, importa perceber junto deste universo quais as principais razões por de trás das elevadas taxas de rotatividade e que respostas pode dar o setor a um dos grandes desafios desta área.

1.2 A Origem do Problema de Estudo

O setor do turismo é altamente intensivo em mão de obra, sendo o desempenho dos seus recursos humanos um fator significativo e determinante para a sua sustentabilidade (Zopiatis et al., 2014). Liu e Wall (2006) argumentam que o setor do turismo e hotelaria são essenciais para o sucesso económico, contudo tratam-se de setores com elevadas necessidades de capital humano, que urge contornar

Uma gestão eficaz dos colaboradores é o trunfo de qualquer organização, na realidade o seu sucesso e/ou fracasso está muito dependente destes (Nasyira et al., 2014). A forte dependência de recursos humanos exige assim a adoção de práticas de gestão eficazes e eficientes que permitam assegurar a sua satisfação e retenção e subsequentemente assegurar que o setor permaneça viável num ambiente cada vez mais global e competitivo (Adigüzel & Kuloğlu, 2019; Zopiatis & Constabti, 2007; Ogbeide & Harrington, 2011).

Nos últimos anos, o setor hoteleiro assiste a uma crise generalizada no que respeita à escassez de mão de obra e qualificação. Este é um problema real, que carece de rápida resolução considerando ameaçar a viabilidade e continuidade do setor (Ashton, 2018; Davidson et al., 2011; Wellton et al., 2017). Este problema é mais real no setor da restauração, um dos principais contribuintes para as economias nacionais e frequentemente o maior empregador da força de trabalho do turismo (Hallak et al., 2018).

A rotatividade dos colaboradores é um problema reconhecido para a maioria das organizações, assumindo particular destaque no setor hoteleiro (Davidson et al., 2010; Tracey & Hinkin, 2008). Os esforços para manter a rotatividade de colaboradores em níveis mínimos são diretamente proporcionais à satisfação destes e à sua disposição em permanecer na organização (Adigüzel & Kuloğlu, 2019). Entender as causas que podem reduzir as intenções de saída é crucial para as empresas sustentarem uma vantagem competitiva e se diferenciarem das empresas concorrentes (Jang & Kandampully, 2018).

As organizações apresentam uma perspetiva diversificada sobre a retenção de colaboradores, por meio da qual faltam pesquisas sobre como a gestão de topo, e mais importante, os indivíduos em posições hierárquicas mais elevadas podem contribuir para manter as pessoas comprometidas com o negócio (Eshiteti et al., 2013).

A pesquisa sobre rotatividade no setor hoteleiro é insuficiente, não conseguindo responder às necessidades de um setor que há muito sofre de um problema identificado, cuja magnitude é percebida quando contabilizados todos os seus custos financeiros associados (Huang et al., 2015). O entendimento dos precedentes para a intenção de saída de colaboradores é especialmente crucial para a gestão hoteleira de luxo, devido a problemas de qualidade de serviço relacionados com a rotatividade de colaboradores (Mohsin et al., 2013).

São vários os fatores que explicam as razões pelas quais os colaboradores permanecem ou saem de uma organização, tema estudado por vários autores que reconhecem as intenções dos colaboradores permanecerem numa organização enquanto reflexo do seu compromisso (Griffeth et al., 2000; Hom & Kinicki, 2001; Jang & Kandampully, 2018; Maertz & Campion, 1998). O compromisso organizacional é definido como uma atitude que um colaborador demonstra em relação à organização, que o liga e, de certa forma, lhe confere uma identidade, que o faz sentir-se parte da organização (Živković et al., 2021). É natural que os colaboradores se sintam comprometidos com a organização sempre que se

verifique o estabelecimento de uma ligação emocional e uma identificação com os objetivos e valores da organização (Kacmar et al., 1999; Živković et al., 2021) e respetivo estilo de liderança praticado. Esta ligação emocional com a empresa chama-se compromisso afetivo (Živković et al., 2021).

Nos últimos anos foram vários os pesquisadores a estudarem a influência da liderança na retenção dos colaboradores (Baquero et al., 2019; Bufquin et al., 2018; Dipietro et al., 2019; Jang & Kandampully, 2018; Ohunakin et al., 2019; Shareef et al., 2019; Suifan et al., 2020). Contudo, o setor hoteleiro continua a ser afetado por elevadas intenções de saída.

Investigações anteriores descobriram que o ambiente de trabalho influencia as intenções de rotatividade, quando mediado pelo comprometimento afetivo e satisfação no trabalho (Dipietro et al., 2019; Kang et al., 2015; Karatepe, 2009; Karatepe & Kilic, 2007). O estudo de Jang e Kandampully (2018) revela que este tipo de compromisso medeia a relação entre a perceção do funcionário quanto à existência de uma liderança servidora e a intenção de saída. Adicionalmente, a satisfação no trabalho, o compromisso organizacional e as intenções de saída diferem significativamente de acordo com perceções sociais divergentes (Bufquin et al., 2018). Deste modo, o entusiasmo e a competência dos gerentes exercem uma influência indireta nas intenções de saída (Bufquin et al., 2018), daí resultando que a satisfação no trabalho e o compromisso afetivo tiveram um impacto significativo na redução da intenção de saída e na rotatividade (Joung et al., 2015).

No estudo apresentado por Ashton (2018) verificou-se que a satisfação dos colaboradores não é promovida pelos aumentos salariais, mas sim, está mais relacionada à qualidade de vida no trabalho, ao estilo de liderança eficaz, formação regular, segurança no emprego, imagem da marca da organização e características de personalidade dos colaboradores.

No que se refere ao tema liderança, diversos autores verificam uma ligação entre o estilo de liderança de um supervisor ou chefia e as atitudes e comportamentos dos colaboradores (Ariyabuddhiphongs & Kahn, 2017; Baquero et al., 2019; Gatling et al., 2016; Jang & Kandampully, 2018; Kara et al., 2013; Kashyap & Rangnekar, 2016; Kim & Brymer, 2011; Mohamed, 2016; Ohunakin et al., 2019; Rothfelder et al., 2012; Shareef et al., 2019; Suifan et al., 2020). Curiosamente, a maioria dos estudos apresentados estuda apenas um, no máximo dois, estilos de liderança na abordagem global do assunto. De uma forma geral, os resultados destas investigações revelam que os estilos de liderança são um antecedente importante na motivação intrínseca dos colaboradores (Jaramillo & Mulki, 2008) e na satisfação no trabalho (Agarwal et al., 1999; Baquero et al., 2019; Kara et al., 2013; Ohunakin et

al., 2019; Rothfelder et al., 2012) e, consequentemente, contribuem para diminuir as intenções de saída e a rotatividade (Kim & Brymer, 2011).

Dado que reter os colaboradores desempenha um papel fundamental no sucesso do setor da hospitalidade, é crucial compreender os fatores que podem reduzir as intenções de saída para que essas empresas mantenham uma vantagem competitiva e se diferenciem da concorrência (Jang & Kandampully, 2018; Nadiril & Tanova, 2010). A liderança influência tanto a redução das intenções de saída como a vantagem competitiva da organização. Este último é alcançado através de estratégias de mercado planeadas para atingir objetivos e rentabilidade para a empresa (Kotler & Armstrong, 2012). Há muitas estratégias, mas todas serão insuficientes e ineficientes se não existir uma boa liderança. Uma estratégia de marketing aconselha a dizer o quê, como e a quem a marca se destina a fazer vendas. A decisão sobre a forma como os consumidores transmitem e recebem informações é determinada pela liderança da empresa, ou seja, o CEO e o diretor de marketing. Por conseguinte, a liderança organizacional não deve ser dissociada do marketing, os dois podem ser parceiros para um intercâmbio mutuamente benéfico de competências e capacidades, reinventando as organizações com rapidez suficiente para lidar com as mudanças no ambiente empresarial externo e criar um futuro sustentável para o negócio, uma vez que a mudança tem sido uma constante nos últimos anos, em todas as áreas da sociedade (Ozuem et al., 2015).

Por outro lado, a tentativa de diminuir as intenções de saída pode ser considerada de um ponto de vista de marketing interno. O pessoal de qualquer organização que trabalhe para o público é de importância vital, uma vez que são a imagem da organização, pelo que a ênfase deve ser colocada na oportunidade de transformar este elemento numa vantagem competitiva. Escusado será dizer que clientes felizes e satisfeitos não serão alcançados se os colaboradores não estiverem também eles satisfeitos para que possam desempenhar e expressar os seus pensamentos e sentimentos de uma forma organizada, aumentando a sua motivação para o seu trabalho. Isto deve ser feito concentrando-se na mudança das perspetivas internas da organização, transformando coerção (subordinação) em persuasão (atracão). Por conseguinte, deve saber-se que este tipo de marketing observa e toma como ação principal o desenvolvimento de atividades semelhantes às do marketing para o público externo, e visa motivar todos os trabalhadores da empresa para assegurar a abordagem ao mercado. Com uma visão de recursos humanos, os colaboradores pertencem a um mercado como qualquer outro, ao qual deve ser dada a mesma atenção e que deve ser analisado, dividido em segmentos e oferecido um

produto atrativo que vá para além dos simples bens monetários, mas que consiga satisfazer as suas necessidades, conseguindo assim o maior compromisso com a empresa (Bohnenberger et al., 2019).

A relevância deste estudo torna-se ainda mais evidente na sequência da crise sanitária vivida em 2020 (início do estado de emergência a 18 março de 2020), resultando numa pandemia provocada pelo coronavírus, que afeta todo o mundo, em particular a economia mundial, sendo o setor da restauração um dos agentes económicos mais afetados e o primeiro a encerrar a sua atividade. Assim, importa perceber que tipo de transformações ocorreram no setor neste curto espaço de tempo, e como se adaptaram a uma nova realidade nunca antes vivida.

Efetivamente, o turismo e o setor hoteleiro são uma das atividades económicas à escala mundial muito importantes. No caso Português representa 15% do PIB. É sabido que a crise financeira iniciada em 2008 afetou em grande escala todo o setor hoteleiro em todo o mundo (Metaxas et al., 2019). Essa crise foi visível através de um decréscimo considerável nas vendas (resultado de uma menor procura e de uma redução considerável do valor médio gasto por pessoa), incluindo consumidores abastados reduziram os seus gastos com produtos e serviços de luxo (Pizam, 2009).

Segundo alguns especialistas, situações de crise exigem a adoção de diferentes estratégias de negócios e um dom de liderança (Page & Lawton, 1997). Assim, no setor específico da restauração, caberá aos seus líderes reconsiderar os seus planos e estratégias de negócios quanto à atualidade e futuro próximo, neste novo ambiente de incerteza e turbulência.

A literatura apresenta diversos estudos que investigam vários problemas relacionado com o setor da hospitalidade, contudo, raros são os que descrevem como uma unidade hoteleira pode superar um ambiente externo agitado e alcançar uma excelência sustentável (Metaxas et al., 2019).

Noutra perspetiva, a maioria dos estudos em liderança foi realizada com colaboradores de grandes empresas (essencialmente hotéis e cadeias de restaurantes), negligenciando colaboradores de pequenas empresas, como pequenos restaurantes independentes (Putra & Cho, 2019). Efetivamente, pouca pesquisa foi conduzida através da exploração das características de trabalho e traços individuais de personalidade (Han et al., 2017), pelo que a recolha de dados de proprietários ou líderes pode resultar em descobertas mais robustas que é necessário explorar (Putra & Cho, 2019). Em relação aos líderes, fatores como a personalidade e os valores individuais podem ser levados em consideração para ver como eles se relacionam com a retenção de colaboradores (Alzyoud et al., 2019).

A rotatividade dos colaboradores é um fenómeno globalizado, que é considerado um desafio difícil para as empresas considerando o desperdício de talento humano que implica, principalmente em épocas de crise. Posto isto, a realização de mais pesquisa nesta área revela-se fundamental para apoiar académicos, profissionais e decisores, a compreender melhor este dilema e esclarecer mais sobre os fatores que afetam esses fenómenos em diferentes campos e contextos de pesquisa (Saoula & Johari, 2016). É crucial que pesquisas futuras sobre a intenção de saída e a rotatividade efetiva se foquem no papel do comportamento da liderança (Terason, 2018).

Poucos eventos fornecem um teste mais conclusivo da eficácia de um líder do que a sua capacidade de responder efetivamente aos olhos dos seus seguidores a um evento que ameaça os valores essenciais da organização ou a sua viabilidade a longo prazo (Kash & Darling, 1998). Uma crise pode representar uma grande tarefa para o líder, mas também pode trazer oportunidades de crescimento (Boin & Hart, 2003). Durante os períodos de incerteza, os líderes desempenham um papel substancial na criação de sentido, enquanto os colaboradores os procuram para determinar como devem interpretar e reagir à crise (Madera & Smith, 2009).

As emoções, conforme descritas numa variedade de estudos sociopsicológicos, afetam diferentes resultados comportamentais. Apesar destas evidências, a influência das emoções não tem sido amplamente investigada na literatura sobre hospitalidade. Efetivamente desconhece-se as características e os resultados das interações emocionais entre colegas de trabalho ou colaboradores da equipa, pelo que esta é claramente uma área interessante e importante para futuras pesquisas (Fitness, 2000). A expressão da emoção do líder indica ao funcionário como eles devem interpretar, por exemplo, uma crise, e fornece um forte sinal sobre a resposta da organização ao evento (Pescosolido, 2002).

Por outro lado, perceber como as emoções podem afetar as intenções de saída pode trazer respostas interessantes para a pesquisa atual (Bufquin et al., 2018; Geng et al., 2018). Em concreto, e dentro de um estilo de liderança próprio, importa examinar se há uma diferença significativa entre a Inteligência Emocional dos gerentes, percebida pelos colaboradores, e a Inteligência Emocional auto referida pelos próprios (Han et al., 2017), isto porque do ponto de vista de Huang et al. (2015), a rotatividade pode diminuir quando os líderes oferecem oportunidades para que os colaboradores melhorem sua inteligência emocional.

Adicionalmente existe pouca pesquisa realizada numa combinação de métodos mistos ou de metodologias qualitativas, pelo que a utilização de um estudo empírico enquadrado numa abordagem interpretativa que nos permite conceber a realidade por meio de uma relação dialética entre o pesquisador e o facto observado torna possível enriquecer esta área de estudo. Efetivamente, um estudo de tipo qualitativo pode explicar como reduzir a rotatividade de colaboradores bem como, por que razão os colaboradores desejam sair da organização (Joung et al., 2015). De igual modo, e considerando o ambiente turbulento vivido, é de esperar que os líderes encontrem dificuldades adicionais para alcançar a excelência organizacional num setor tão exigente como o de restaurantes com estrela Michelin. Porém, o mais importante que este estudo revela não é o sentido de compreensão das estratégias adotadas pelos líderes para superar um período de crise mantendo uma equipe saudável e unida. Assim, importa explorar em que medida a crise atual influência as atitudes individuais de líderes e equipas, e compreender as dinâmicas do foro emocional que permitem um ajustamento eficiente e uma gestão distinta decorrente dos efeitos provocados pela crise de saúde pública.

Em síntese, é realizado um estudo em restaurantes com estrelas Michelin, com o objetivo de compreender os estilos de liderança apresentados pelos chefs dos restaurantes selecionados numa situação antes e depois da crise, bem como, saber como foi gerida a inteligência emocional da equipa e “porquê " e "como" isso afetou a intenção de saída dos colaboradores.

1.3 Objetivo Geral e Objetivos Específicos

Esta investigação tem como finalidade perceber as razões que estão associadas às elevadas intenções de saída no setor hoteleiro, particularmente em restaurantes com estrelas Michelin situados em Portugal Continental. E como num ambiente de mudanças rápidas, iniciado por uma crise sanitária sem precedentes à escala global, que aceleradamente se transformou numa crise financeira e económica, a estratégia do líder deve desempenhar um papel central, especialmente se souber gerir diferentes estados emocionais dos colaboradores e, ao mesmo tempo, garantir a excelência do serviço prestado.

A recente crise socioeconómica e sanitária constituí razão mais do que suficiente para analisar e compreender os efeitos das mudanças no ciclo económico no setor da hospitalidade (Bartik et al., 2020; Brito-Henriques & Larrabure, 2021; Brizek et al., 2021; Kim et al., 2021; Manteu et al. 2020). Também pertinente é perceber como agiram os líderes a todo um contexto novo e inédito a enfrentar

no setor da restauração, um dos primeiros a encerrar perante o estado de calamidade declarado e, um dos últimos a abrir e com amplas restrições. Neste sentido, este estudo é caracterizado por um certo pioneirismo ao analisar esta nova realidade.

Segundo Balazs (2002) nos restaurantes atuais, os Chefes de sucesso apoiam e lideram o trabalho em equipa, buscando a excelência por meio da supervisão constante que não permite erros na culinária e no serviço executado nos seus restaurante. Posto isto, um dos dilemas enfrentados pelos Chefes de cozinha está na dualidade do seu papel. Por um lado, a necessidade de se comprometerem com o seu profissionalismo enquanto Chefes de cozinha; por outro, a sua postura enquanto Líderes de uma equipa. Esses profissionais raramente são formados para serem líderes (Roosipold & Loogma, 2014), o que é importante, pois deste modo não saberão enfrentar situações extremas, como crises.

Esta pesquisa tem como objetivo compreender a liderança exercida pelos Chefes de restaurantes estrela Michelin na crise, por meio da identificação de uma série de contributos para o entendimento dos quatro diferentes estilos de liderança positiva - Transformacional; Autêntica; Ética e Servidora, importa saber como estes contribuem para a atracão e retenção de recursos humanos no setor da restauração, num antes e depois da crise económica e financeira de 2020, provocada pelo COVID-19. Posto isto, esta pesquisa procura dar resposta às seguintes questões:

Questão 1: Como descrevem os Chefes de cozinha de restaurantes com estrela Michelin o seu estilo de liderança?

Questão 2: Como percebem os Chefes de cozinha de restaurantes com estrela Michelin a influência do seu estilo de liderança no compromisso afetivo dos colaboradores da sua equipa?

Questão 3: Como é que o compromisso afetivo para com a organização reflete a existência de uma ligação emocional e de uma identificação com o estilo de liderança praticado?

Questão 4: Como é que o estilo de liderança modela as emoções, e como é que estas podem afetar as intenções de saída?

O presente estudo procura contribuir para o corpo da literatura académica com a apresentação de resultados que possibilitem a compreensão do fenómeno da liderança ao nível dos Chefes de cozinha de restaurantes com estrela Michelin, num tempo de profundas transformações sociais, tecnológicas e ecológicas que estão a ocorrer na sociedade e que alteraram por completo a ocupação e o papel dos

Chefes em todo o mundo (Roosipold & Loogma, 2014). De notar que a mentalidade tradicional da estratégia pode ser substituída por uma nova que antecipa as mudanças no ambiente emergente e promove uma análise mais a longo prazo. Assim o foco na excelência da liderança e no capital intelectual tem um efeito positivo na qualidade do serviço, na cadeia de abastecimento, no impacto hoteleiro e na estratégia (Metaxas et al., 2019). Os estilos de liderança são deste modo importantes para determinar o desempenho, vantagem competitiva, sustentabilidade, cultura inovadora e rentabilidade das organizações empresariais. Na realidade, é o líder que interpreta e avalia os sinais da envolvente externa e conduz a organização para onde deve ir. O sucesso da estratégia de marketing começa com os líderes da empresa. Bons líderes reconhecem o vínculo do marketing com as metas de negócios e seu papel na condução do crescimento dos negócios. Os melhores líderes defendem o processo de planeamento, procurando clareza, continuidade e responsabilidade. Tudo isso buscando a fidelização dos clientes, satisfazendo-os, ao mesmo tempo em que se obtêm benefícios econômicos para a empresa (Agyapong et al., 2015, 2016; Grönroos, 1994; Ozuem et al., 2015).

Esta pesquisa contribui para a literatura em hospitalidade de diversas maneiras. Primeiramente, este estudo aplica-se a um setor que tem sido descurado pelo meio académico e que atendendo ao seu impacto social e económico é importante explorar – o setor da restauração (Huang & Wu, 2015; Wellton et al., 2017). Trata-se de um estudo que observa quatro importantes estilos de liderança positiva, cuja análise em simultâneo não é significativamente estudada por académicos, e que pode trazer contributos importantes para o avanço do conhecimento no setor. De facto, analisando as estratégias adotadas antes e depois da crise pode-se obter dados importantes para a compreensão do fenómeno em estudo, e aprendizados úteis para o desenvolvimento de teorias de liderança e gestão de recursos humanos, com enfoque para a visão estratégica do negócio.

Em segundo lugar, a estratégia de pesquisa adotada, de natureza qualitativa, promete trazer respostas reveladoras e novas descobertas para as questões de partida enunciadas. Por fim, pese embora as pesquisas anteriores examinarem o efeito de diferentes estilos de liderança nas atitudes e comportamentos dos colaboradores, todavia, negligenciaram o impacto das características do líder nos seus colaboradores (Han et al., 2017; Putra & Cho, 2019). Pelo que este estudo procura conhecer os dois lados da organização (Líder/Chefe *vs* restante equipa) e, desta forma, compreender as razões por detrás de cada elemento de análise e, como estas podem contribuir com novas respostas para a pesquisa.

Do ponto de vista prático, este estudo visa oferecer aos líderes/Chefes algumas respostas que permitam explicar e contornar as razões envolvidas nas intenções de saída da organização, focando-se numa dupla perspetiva de antes e depois da crise, provocada pelo COVID-19. As descobertas podem ser usadas como padrão na criação de líderes e locais de trabalho mais atraentes, criando uma disposição para os colaboradores estabelecerem compromissos de longa duração com o restaurante. O resultado da pesquisa é revelante para futuros empreendedores, no sentido de os orientar e motivar melhor nas suas decisões tendo como base os dois lados da organização: perspetiva do líder/Chefe e a perspetiva da equipa. Com esta pesquisa pretendemos ajudar as equipas de trabalho pertencentes ao universo da restauração a conhecer duas visões, por vezes dicotómicas, da organização e desta forma, desmistificar eventuais problemas e limitações organizacionais. Por outro lado, e atendendo a toda a retração da procura que se prevê acontecer, reflexo da crise financeira e económica prevista, é importante compreender como se lideram equipas em períodos de crise, para garantir a excelência no serviço ao cliente.

O desenvolvimento deste trabalho divide-se em três fases a saber: Conceptual; Metodológica e Empírica. Assim a fase conceptual concentra o Capítulo I que é dedicado ao enquadramento da investigação e estabelece as bases para o projeto com a identificação da origem do problema em análise, os objetivos gerais e específicos e a relevância da significância do estudo. Seguidamente, no Capítulo II é realizada a revisão de literatura que apoia este estudo, partindo de restaurantes enquanto pequenas empresas e a liderança no setor hoteleiro, naquela que será uma compreensão das características do emprego no setor. Isto serve de contextualização para lidar com a liderança e o trabalho de equipa. Aqui, começamos com os conceitos de diferentes estilos de liderança e a sua relação com o trabalho em equipa, incluindo a liderança partilhada, passamos a apresentar os diferentes modelos de liderança positiva e terminamos com as intenções de saída e liderança em tempos de crise. A fase metodológica deste trabalho agrega o Capítulo III onde é apresentada a metodologia de investigação e os procedimentos metodológicos adotados; e o Capítulo IV onde são apresentadas as questões da investigação; o perfil da amostra; a recolha de dados; a importância da triangulação; a questão da ética na investigação e a respetiva análise de dados. Por fim, a terceira parte deste trabalho corresponde à fase empírica e compreende o Capítulo V onde são apresentados os resultados do estudo e respetiva análise e finalmente o Capítulo VI com as conclusões finais e contributos desta investigação.

1.4 Conclusão

O propósito desta investigação, correspondente aos principais objetivos gerais e específicos é contribuir para o conhecimento através da compreensão de base para os fundamentos que sustentam a retenção de recursos humanos no setor da restauração.

Assim, este estudo procura transmitir um melhor conhecimento de um setor francamente pouco explorado academicamente; uma área de importância vital no setor económico português pela relevância que o Turismo tem apresentado nos últimos anos no nosso país, e cuja dependência de mão de obra é para além de fundamental, o seu principal potencial de valor.

CAPÍTULO 2 – REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Introdução

Este capítulo começa por proceder a uma explanação do contexto empresarial onde se vai desenrolar o trabalho empírico: a restauração na perspetiva da pequena e média empresa (PME). De seguida são exploradas algumas das particularidades deste setor e como elas podem influenciar o emprego. Atendendo às características distintas que a restauração apresenta, o estilo de liderança adotado pelas chefias pode ser um fator decisivo no que respeita à intenção de saída do restaurante, pelo que os estilos de liderança positiva são explorados nas vertentes da Liderança Transformacional, Autêntica, Ética e Servidora. Posto isto, é apresentada uma síntese dos quatro estilos de liderança em análise, através da comparação dos mesmos focando as principais semelhanças e diferenças. Seguidamente é explorada a relação entre as intenções de saída e os diferentes estilos de liderança apresentados, concluindo-se o capítulo dois com o desenvolvimento do tema liderança em tempos de crise.

2.2 Restaurantes enquanto Pequenas Empresas e as suas Características

As pequenas empresas apresentam uma notável importância na economia dos países devido à criação de emprego e crescimento a que estão associadas (Legohérel et al., 2004). Devido ao seu tamanho, estes pequenos negócios não dispõem de tempo ou capital suficiente para encontrar e contratar os colaboradores certos e necessários. Segundo Headd (2000), as pequenas empresas tendem a contratar colaboradores com menos de 25 anos ou mais de 65, sendo que a maioria dos colaboradores apenas apresenta como grau de escolaridade o ensino médio.

Às limitações de recursos, a vários níveis, apresentadas por estas pequenas empresas, são também destacadas outras características como: ritmo de trabalho acelerado, trabalho intensivo, instabilidade no emprego e elevada rotatividade de colaboradores (Kusluvan et al., 2010). A verdade é que pequenas empresas, como é o caso dos restaurantes independentes, dispõem de um acesso muito limitado a ferramentas que lhes permitam lidar, por exemplo, com a gestão de recursos humanos, o que faz com que sejam os próprios proprietários, muitas vezes, a utilizarem os conhecimentos que dispõem para tratar de todas as questões relacionadas com a formação de pessoal, retenção e satisfação dos mesmos (Putra & Cho, 2019).

Face às limitações acima identificadas coloca-se a questão: o que motiva o investimento em pequenos restaurantes independentes?

A busca de uma maior autonomia é identificada como uma das principais razões para a abertura de restaurantes enquanto unidades independentes (Banki & Ismail, 2015). Ter o seu próprio negócio confere a liberdade de ser Chefe (Roosipold & Loogma, 2014). Deste modo, e considerando as baixas barreiras à entrada no setor, estas pequenas unidades de negócios são financiadas, maioritariamente, através de economias pessoais ou familiares (Ahmad, 2015; Parsa et al., 2014), numa tentativa de encontrar um futuro melhor. Tratando-se de um negócio de recursos limitados, a maioria das funções de liderança são desempenhadas pelo proprietário (Shailer, 1993), o que nos leva a querer compreender melhor esta realidade.

Efetivamente, verifica-se uma escassez de estudos de liderança em contextos de pequenas empresas, nomeadamente restaurantes independentes, e as suas implicações na retenção de recursos humanos, lacuna que este estudo pretende preencher.

2.3 Liderança no Setor da Hospitalidade

O setor da hospitalidade possui uma cultura única em comparação com outros setores, sendo esta uma fonte de vantagem competitiva quando conjugada com as capacidades que derivam da forma como as pessoas nela são geridas (Balazs, 2002). É um setor de interação frequente entre clientes e colaboradores e, por isso, um setor exigente na medida em que fornece aos seus clientes produtos tangíveis e, simultaneamente, envolve um conjunto de serviços intangíveis através do contacto direto com o cliente sendo, por isso, conhecido como o setor das "pessoas" (Putra et al., 2017; Terglav et al., 2016).

Este é um setor claramente intensivo em mão de obra e frequentemente apresenta um ambiente de trabalho pouco favorável através dos seus baixos salários; turnos com longas horas; escassas oportunidades de carreira e pressões de tempo (Erkutlu, 2008; Minett et al., 2009; Singh & Krishnan, 2007). Neste sentido, uma liderança eficaz é crucial no setor (Putra & Cho, 2019; Wellton et al., 2017), de forma a contrariar o elevado absentismo e rotatividade característicos nestes ambientes de trabalho (Han et al., 2016; Jang & Kandampully, 2018; Pizam et al., 2000). Assim, cabe aos líderes organizacionais desenvolver estratégias claras para atrair e reter bons colaboradores (Holtom et al., 2005).

Gerir pessoas representa um desafio para os gestores (Bowen & Ford, 2002). Desde logo porque cada cliente e cada experiência são diferentes, o que implica que cada colaborador deve apresentar algum

grau de autonomia na prestação do serviço de forma a poder atender às diferentes necessidades e expectativas dos clientes (Ro & Chen, 2011). Efetivamente, a experiência gastronómica tem-se tornado cada vez mais complexa, o que implica uma mudança em simultâneo do entendimento e aquisição de conhecimentos por parte dos profissionais (Roosipold & Loogma, 2014). Assim, os líderes precisam ser mais adaptáveis e orientados para as pessoas, sendo certo que determinados estilos de liderança podem desempenhar um papel determinante na obtenção do envolvimento dos colaboradores (Yousef, 2000).

Nos últimos anos, surgiram novas teorias de liderança inspiradas numa filosofia mais participativa (Brownell, 2010). Um número substancial de estudos sobre liderança tem sido publicado nos últimos anos, dando enfâse aos estilos eficazes de liderança e como eles influenciam os colaboradores em ambientes de hospitalidade (Arici, 2018; Huertas-valdivia et al., 2019; Ohunakin et al., 2019; Prabowo et al., 2018; Terason, 2018). No entanto, as descobertas na literatura não são conclusivas e mais pesquisa empírica é necessária, especialmente na literatura sobre hospitalidade (Karatepe & Olugbade, 2009).

Simultaneamente verifica-se que a maioria das medidas de liderança foi desenvolvida usando líderes/gerentes e negligenciando a perspetiva dos subordinados. Como os colaboradores são os ativos mais valiosos de todas as organizações, é crucial explorar e entender as suas perspetivas de liderança (Alzyoud et al., 2019; Putra & Cho, 2019). Estudos revelam que a maioria dos colaboradores abandona o emprego por causa de problemas de liderança dentro de uma organização (Abbasi & Hollman, 2000; Holtom et al., 2005).

Além disso, verifica-se uma escassez de estudos de liderança no contexto de pequenas empresas, incluindo restaurantes independentes, o que afeta o desenvolvimento de práticas de liderança nestes setores de menor dimensão (Cope et al., 2011). A verdade é que pouco se sabe acerca das características dos líderes de pequenos restaurantes independentes e o seu impacto nas intenções de saída dos mesmos. É extremamente importante investigar as causas subjacentes das decisões de saída, especialmente as causas passivas de mudança, como estilo de liderança, os sistemas de recompensa e as medidas de apoio à vida profissional e pessoal (Homburg et al., 2013). No estudo apresentado por Parsa et al. (2005), com base em entrevistas a vários proprietários, verifica-se que uma das causas para o fracasso dos restaurantes é a elevada rotatividade.

2.3.1 Compreensão das Características do Emprego no Setor

A força de trabalho referente ao setor do turismo e/ou hospitalidade pertence ao conjunto de "mão de obra periférica", composta principalmente por trabalhadores semiqualificados ou não qualificados, que apresentam contratos de tempo integral, parcial ou de curto prazo (Krakover, 2000). Estes são setores que geralmente dependem da contribuição de mão de obra jovem e inexperiente, à medida que colaboradores mais qualificados e experientes encontram outros empregos (Ladkin & Buhalis, 2016). Esta falta de experiência não é preenchida pela educação formal que falha em dotar estes recursos humanos de aptidões reais esperadas, para o desempenho das suas funções (Chi & Gursoy, 2009). Para além da falta de aptidões profissionais (ao nível escolar), o setor também tem sido caracterizado por baixos salários, o que funciona como um desincentivo na atração de recursos humanos necessários para satisfazer a procura (Poulston, 2008).

Este é um setor que apresenta um contexto único no que se refere a condições de trabalho, apresentando vários fatores potenciadores de situações de stress, como sendo: clientes e chefias altamente exigentes; a natureza repetitiva das tarefas; formação insuficiente e turnos de longa duração (Law et al., 1995; Tepeci & Bartlett, 2002). Outra situação relevante está relacionada com a falta de flexibilidade no emprego por motivos familiares, como, por exemplo, na marcação de férias, situação que costuma ser negociável em outros setores mas que não é com frequência no setor da hospitalidade (Zhao & Ghiselli, 2016). Este conjunto de situações originam elevados níveis de stress para todos aqueles que trabalham no setor, provocando situações de desequilíbrio entre a vida profissional e familiar (Xiao & O' Neill, 2010).

Dentro do conjunto de colaboradores que fazem parte destes pequenos restaurantes os colaboradores da linha da frente costumam ser mais visados, sendo algumas vezes tratados de forma rude e indelicada pelos clientes, considerando as altas expectativas em relação ao serviço e, consequentemente, pelos seus gerentes (Poulston, 2009). A filosofia subjacente ao setor de serviços de alta qualidade é que "o cliente tem sempre razão", o que resulta numa distribuição desigual de poder entre colaboradores e clientes da linha da frente, e exige que os colaboradores atendam os clientes da maneira mais amigável e educada possível, mesmo que do lado do cliente a gentileza não se verifique. Tudo isto tem efeitos prejudiciais sobre a satisfação dos colaboradores (Karatepe et al., 2009). Esses efeitos são ampliados quando os clientes antecipam serviços de alta qualidade, principalmente em ocasiões especiais. Sob essas condições, existe uma intolerância relativamente significativa a falhas de serviço. Por essas razões, os gerentes que estabelecem contacto direto com os

clientes, criam uma grande pressão sobre os colaboradores do setor, especialmente quando se verificam situações em que é necessário compensar financeiramente os clientes, através de descontos ou reembolsos futuro, de forma a garantir a boa reputação e confiança na empresa (Harris & Reynolds, 2004).

Efetivamente, a indústria da restauração, especialmente pequenos restaurantes de propriedade independente, apresenta um ambiente de trabalho com características muito particulares que importa estudar (Kusluvan et al., 2010). Nesta dimensão, o estilo de liderança adotado pelas chefias é um dos aspetos que mais pode afetar as intenções de saída de um funcionário.

Após esta breve caracterização do setor, o capítulo seguinte define o conceito geral de liderança e enfatiza as componentes desta num contexto de trabalho em equipa. São também explicados os diferentes estilos de liderança, numa perspetiva de liderança positiva e influenciadora do bom desempenho de equipas de trabalho.

2.4 Liderança e Trabalho em Equipa

2.4.1 Definição Geral de Liderança

A liderança é definida como um processo de influência entre o líder e os seguidores, sendo este fenómeno social resultante do comportamento e características do líder, mas, também, da perceção dos colaboradores e da influência do contexto no qual o fenómeno ocorre (Antonakis et al., 2012).

Manifestando-se de uma forma ou de outra ao longo de diferentes organizações e contextos, a liderança assume um carácter universal (Tirmizi, 2002). São várias as definições apresentadas em torno deste conceito e diversos os autores que tentam defini-lo. Assim, a liderança é uma temática relevante, mas, diversas vezes, de difícil consenso (Behling & McFillen, 1996). Segundo Ashford e DeRue (2012), as definições de liderança, as ações caracterizadas como liderança, e quem é um líder são um pouco ambíguas e sujeitas a interpretação pessoal.

A constante evolução do mundo trouxe uma mudança de paradigma no entendimento de como os líderes influenciam os seguidores a transcender interesses pessoais para o bem maior das suas organizações. Assim, a liderança assume-se como um processo na medida em que resulta do uso de uma influência não coerciva para atingir determinados objetivos e é simultaneamente uma característica (Antonakis et al., 2003).

Ao longo dos últimos anos a investigação sobre o tema foi evoluindo. Apresentando um enquadramento sobre a tradicional classificação dos estilos de liderança, inicialmente, os estudos sobre este tema através de Lewin et al. (1939) propuseram três estilos de liderança: autocrático, democrático e *laissez-faire.* Segundo estes autores, cada estilo de liderança apresentava uma associação entre um nível de produtividade esperado e um nível de satisfação. Em resumo compreendia-se que: 1) um estilo autocrático conseguia obter menor satisfação e maior produtividade; 2) um estilo democrático obtinha pouca produtividade e elevada satisfação; 3) um estilo *laissez-faire* obtinha o mínimo de produtividade e de satisfação.

Genericamente, os autores que desenvolveram teorias sobre a temática da liderança agruparam-mas em três grandes grupos: características individuais ou traços (Teoria dos Traços de Personalidade), comportamentos manifestados pelo líder em situações de chefia (Teoria dos Estilos de Liderança) e modelos de liderança que abordam os fatores contingenciais ou de contexto que podem afetar o estilo de liderança (Teorias Situacionais de Liderança) (Ogbeide et al., 2008). Estas teorias procuram descortinar os parâmetros explicativos para a eficácia da liderança, bem como para a satisfação dos colaboradores.

No início do século XX, os pesquisadores que estudaram os traços de liderança acreditavam que os grandes líderes apresentavam características especiais e que nem todas as pessoas nasciam com esses traços (Mann, 1959; Stogdill, 1948).

Os estudos sobre o comportamento do líder, diferentemente do estudo sobre as características personalísticas, concentram-se no que os líderes fazem e como estes se comportam (Ogbeide et al., 2008). As evidências empíricas revelam que os comportamentos dos líderes exercem uma grande influência no comportamento dos colaboradores o que, por sua vez, pode afetar o desempenho organizacional (Clark et al., 2009).

A última abordagem intitulada de liderança situacional, por sua vez, sugere que os líderes devem agir com base em fatores situacionais e devem adaptar-se a diferentes situações de forma a ajustarem os seus estilos de liderança (Ogbeide et al., 2008).

A liderança é uma relação de poder, caracterizado pela perceção dos membros do grupo, o que significa fazer coisas diferentes para diferentes pessoas (Janda, 1960). Deste modo, importa perceber como é que os líderes enfrentam os desafios de trabalhar com uma força de trabalho diversificada que

comporta diferenças de valores, tradições, costumes e crenças e sobre o que constitui uma liderança eficaz. Também é importante entender como essa diversificação afeta o desenvolvimento da liderança. Neste sentido, O'Reilly et al. (2010) salientam que o importante é como e quando os líderes são mais ou menos suscetíveis de influenciar os colaboradores a atingirem os objetivos organizacionais.

O estilo de liderança e as políticas de recursos humanos podem moldar o futuro das organizações. Portanto, é importante realizar estudos neste campo para ajudar os gestores mais experientes a tomar decisões e demonstrar os seus papéis de liderança (Adigüzel & Kuloğlu, 2019). Em particular no setor da restauração, pesquisas futuras podem examinar em profundidade o papel dos Chefes como líderes, uma vez que os seus estilos de liderança estão sendo mais explorados (Tongchaiprasit & Ariyabuddhiphongs, 2016). Conforme conclui o estudo apresentado por Roosipold e Loogma (2014), os Chefes são especialistas na área da gastronomia, no entanto, devem também exercer funções de gestão e liderança.

Ao longo das últimas décadas, a investigação no campo da liderança foi rejuvenescida por uma variedade de novas teorias que compartilham um reconhecimento comum de que a liderança é um fenómeno preceptivo na mente do observador (Awamleh & Gardner, 1999).

Este estudo não tem como objetivo realizar uma revisão exaustiva das teorias de liderança, tendo como especial destaque, e conforme recentemente sugerido por alguns autores, os conceitos de liderança positiva, com particular destaque para a liderança Transformacional e para estilos de liderança positiva de que se destacam os estilos de liderança Ética, Autêntica e Servidora (Dimitrov, 2015; Novicevic et al., 2006; Walumbwa et al., 2008a).

Efetivamente, desde o início da década de 1980, foram introduzidos novos conceitos para melhor descrever os estilos de liderança, como a teoria de troca líder-membro (LMX – *Leader-Member Exchange*) (Liden & Maslyn, 1998), liderança transacional e liderança transformacional (Bass, 1990b; Bass & Steidlmeier, 1999). De igual modo, nos últimos anos, um conjunto de escândalos corporativos foram associados a um crescente interesse na liderança positiva, enfatizando o comportamento ético e moral do líder (Hoch et al., 2016). Assim, foram explorados novos conceitos de liderança que têm por base valores éticos e morais, designadamente, as conceções de liderança ética, autêntica e servidora (Dinh et al., 2014).

As formas positivas de liderança concentram-se nos comportamentos dos líderes e nas dinâmicas interpessoais que aumentam a confiança dos seguidores e originam resultados positivos, a saber: a conformidade com as tarefas, a motivação dos seguidores para além das expectativas, o autodesenvolvimento positivo e comportamentos pró-sociais (Hannah et al., 2014).

A liderança transformacional e a liderança transacional são dois tipos de liderança propostos por Bass (1990b) sob a abordagem situacional, portanto, considera os traços e comportamentos do líder como variáveis situacionais dentro de um determinado contexto.

A liderança transacional, de acordo com Alrowwad et al., (2020), é um estilo de liderança conhecido como liderança de gestão, que dá prioridade à supervisão, organização, atribuição, controlo e monitorização do desempenho de cada indivíduo. Líderes com estilos de liderança transacionais recompensam diretamente os colaboradores que se destacam, controlam o desempenho dos colaboradores e punem aqueles que se desviam dos padrões de desempenho previamente definidos.

Os líderes transacionais concentram-se no desempenho organizacional e na supervisão dos colaboradores (Bass & Steidlmeier, 1999). Limitam-se ao cumprimento das tarefas realizando os procedimentos de forma rigorosa para alcançar os resultados desejados. Por exemplo, os líderes transacionais são frequentemente encontrados na produção, onde se espera que os trabalhadores da linha atinjam uma cota de produção definida por turno. Outra área em que uma mentalidade transacional é benéfica são as vendas, pois os membros da equipe e os membros individuais se esforçam para atingir metas de vendas específicas. Reconhecem as necessidades e desejos dos seguidores e explicam como eles podem satisfazer essas necessidades e desejos por meio de recompensas, desde que os seguidores cumpram os objetivos ou tarefas especificadas pelo líder (Alrowwad, et al., 2020).

Enquanto a liderança transformacional foca no papel do líder como agente de mudança, este é carismático e motiva a equipe, leva em conta ideias, crenças, qualidades intangíveis, tentando dar sentido às atividades realizadas. Os líderes transformacionais concentram-se em mudar a organização e o desempenho dos colaboradores (Bass & Steidlmeier, 1999). Já o líder transformacional articula a visão de um futuro melhor da organização de forma clara e apelativa, explica como atingir essa visão, atua com confiança e otimismo, exprime confiança nos seguidores, enfatiza valores com ações simbólicas, lidera pelo exemplo e capacita os seguidores para alcançarem os objetivos definidos pela visão dos líderes (Yukl et al., 2002). Dessa forma, obtém um local de trabalho independente que

promove a criatividade e capacita os colaboradores a tomar as suas próprias decisões no seu local de trabalho. Tem um grande impacto nos seus seguidores, pois alcança uma visão compartilhada, cooperação, lealdade e inovação. Esse tipo de liderança funciona bem em organizações ou equipas onde os objetivos incluam desenvolver o talento dos colaboradores e não apenas cumprir uma cota de produção imediata ou meta de vendas, mas também pode ser a abordagem preferida num ambiente onde um produto ou serviço é novo, ou num setor onde a inovação é a chave para a sobrevivência (Alrowwad et al., 2020).

Na meta-análise realizada por Judge e Piccolo (2004) sobre liderança transformacional, os autores demonstram que a liderança transformacional está significativamente relacionada, e de forma positiva, a uma variedade de critérios organizacionais como aumentos dos níveis de empenhamento, confiança, satisfação e desempenho dos colaboradores.

Nas últimas três décadas a maioria das pesquisas sobre liderança organizacional teve por base a liderança transformacional (Judge & Piccolo, 2004). Vários estudos empíricos (Bass et al., 2003; Eagly et al., 2003; Judge & Piccolo, 2004; Wang et al., 2011), têm apoiado uma relação entre liderança transformacional e eficácia da liderança em termos de resultados positivos ao nível de atitudes e comportamentos dos seguidores, esses estudos destacam, por exemplo, as menores intenções de saída e uma diminuição das taxas de rotatividade de pessoal.

Ainda assim, a liderança transformacional pode ser vista como incompleta desde que se verifique a ausência de uma dimensão moral forte e explícita. Não menos importante, os líderes, mesmo que tenham um estilo transformacional podem apresentar condutas antiéticas e abusivas na relação com os seus seguidores, agindo de maneira egoísta e contrária aos valores e interesses da organização (Bass & Steidlmeier, 1999).

Embora a crescente diversidade de teorias de liderança tenha ajudado a criar uma agenda académica para a pesquisa em liderança no novo milénio, continuam a prevalecer vários desafios que acompanham a rápida proliferação de novas perspetivas teóricas (Dinh et al., 2014). Além disso, o uso de uma abordagem de pesquisa puramente quantitativa, no estudo de comportamentos de liderança e respetivos colaboradores, pode limitar a aplicação dos resultados, dado que não responde ao porquê das escolhas de liderança efetuadas nem explica as reações dos liderados (Dartey-baah et al., 2019).

A próxima secção explora as ligações entre trabalho em equipa e liderança.

2.4.2 Trabalho em Equipa e Liderança Partilhada

À medida que as equipas se tornaram mais predominantes nas organizações, a investigação tem-se concentrado no impacto da liderança no desempenho das equipas. A liderança é fundamental para a sua eficácia e para a das organizações das quais as equipas fazem parte.

As situações atuais (globalização, novas tecnologias de comunicação, mudanças económicas e sociais, entre outras), caracterizadas pela sua complexidade e ambiguidade, tornam difícil para um líder externo desempenhar com sucesso todas as funções de liderança (Hogan & Warrenfeltz, 2003). Além disso, o trabalho baseado no conhecimento requer autonomia suficiente para que grupos de profissionais, que assumem papéis de liderança, assumam riscos, equilibrando a mudança com a inovação e se baseiem em princípios éticos e valores sociais (Yuan et al., 2016).

Considera-se mesmo que estar disposto a trabalhar em equipa é mais importante do que a formação ou experiência académica porque a promoção de um bom ambiente de trabalho motiva a equipa e estes tornam-se mais empenhados, enquanto aprendem naturalmente a propor livremente as suas ideias num espaço onde podem fornecer soluções ou oferecer novas propostas, criar um clima positivo, desenvolver a aprendizagem coletiva, entre outros aspetos (Yuan et al., 2016).

A liderança de equipa pode ser entendida de duas formas diferentes: 1) como aqueles atributos (competências, comportamentos) que os membros de uma equipa conferem à equipa (carisma, integridade, proatividade, entre outros) e que funcionam como *inputs* que influenciam os processos e o desempenho da equipa; 2) como resultado dos processos de equipa (por exemplo, aprendizagem em grupo), facilitando a adaptação e o desempenho de equipa através das diferentes fases de desenvolvimento daquela (liderança partilhada). Ambas as abordagens são essenciais para compreender a liderança de equipa, pelo que discutiremos a primeira abaixo e a segunda (liderança partilhada) na secção seguinte (Kjellström et al., 2020).

A primeira abordagem sublinha a importância da liderança funcional em equipas, destacando a contribuição individual do líder para processos e resultados conjuntos. Não há dúvida que muitas equipas possuem os conhecimentos e aptidões necessárias para realizar bem o seu trabalho. Apesar disso, o líder através da definição de objetivos, organização do trabalho, motivação e apoio aos seus colaboradores, entre outras ações pode contribuir para melhor alcançar os objetivos propostos. A este respeito, passamos a apresentar três modelos funcionais de liderança.

O modelo de Zaccaro propõe que diferentes competências de liderança influenciam o desempenho da equipa através dos seus efeitos em quatro tipos de processos de grupo (cognitivo, motivacional, afetivo e de coordenação), este é um modelo também comentado por Vakola et al., (2007). Os autores propõem as seguintes competências de liderança para cada tipo de processo:

(a) para processos cognitivos (modelos mentais partilhados, processamento de informação coletiva e metacognição de equipas): fazer sentido, identificar necessidades e requisitos de tarefas, planear, promover metacognição, e desenvolver e motivar membros de equipas;

b) para os processos motivacionais (coesão e eficácia coletiva): planear, estabelecer metas, coordenar, desenvolver e motivar os membros e dar feedback;

c) para processos afetivos (gestão de conflitos, normas de grupo quanto à gestão de emoções, contágio emocional e composição emocional da equipa): dar feedback, usar recursos pessoais, selecionar e desenvolver membros da equipa;

d) para o processo de coordenação: alinhar as capacidades dos membros com as suas funções, fornecer estratégias claras, monitorizar as mudanças no ambiente, dar feedback e reorganizar.

Scott et al., (2017) propõe que o impacto da liderança da equipa se baseie em facultar interconectividade, integração e coerência entre os membros. O papel fundamental do líder, para além de definir a direção e gerir as operações da equipa, é desenvolver a capacidade de liderança e a perícia dos membros da equipa, principalmente através de atividades de *coaching*.

Por último, Chiu et al., (2016) distingue duas dimensões gerais: origem da liderança (interna *vs.* externa) e formalidade (formal *vs.* informal), das quais podem ser identificadas diferentes fontes de liderança, por exemplo, liderança coach (formal e externa) e liderança partilhada (informal e interna). Além disso, estes autores identificam diferentes funções de liderança, relacionadas com duas fases de desenvolvimento da equipa:

(a) Na fase de transição: moldar a equipa, definir a missão, estabelecer expectativas e objetivos, planear e organizar, treinar e desenvolver a equipa, dar sentido e dar *feedback*;

b) Na fase de ação: supervisionar a equipa, gerir os limites da equipa, desafiar a equipa, realizar a tarefa, resolver problemas, fornecer recursos, encorajar a autogestão e promover um clima de apoio social.

Todas estas abordagens teóricas à liderança de equipas são promissoras, especialmente as taxonomias dos papéis de liderança podem ser muito úteis na conceção de programas de formação.

2.4.3 Liderança Partilhada: Principais Características

A liderança partilhada, também conhecida como liderança distribuída, coletiva ou interpares, torna-se mais importante à medida que a hierarquia passa despercebida no trabalho de equipa, com os membros da equipa a realizarem atividades de liderança simultânea ou sequencialmente. Portanto, a liderança partilhada contrasta com paradigmas mais convencionais como a liderança tradicional, hierárquica ou vertical, que atribui ao líder uma posição hierárquica de poder, uma nomeação externa à equipa e autoridade formal (Serban & Roberts, 2016).

A liderança partilhada é definida como o processo dinâmico e interativo entre os membros da equipa, no qual as responsabilidades são partilhadas, o que significa que os membros a todos os níveis têm poder e oportunidade de tomar decisões que beneficiam os objetivos da equipa, da organização ou de ambos. Pode ser concebido como propriedade emergente da equipa ou como algo formalmente prescrito (Cole, 2006).

Em qualquer caso, resulta sempre da distribuição das ações de liderança entre os membros da equipa, de modo que estes se lideram uns aos outros, de acordo com as circunstâncias (Serban & Roberts, 2016). A estrutura resultante pode ser vista como uma rede de influência mútua, baseada em conhecimentos e perícia (Kjellström et al., 2020), que influencia tanto as atividades e resultados individuais, como as atividades de grupo e reforça as relações entre os membros da equipa. Neste sentido, porque é concebido como uma propriedade do sistema e não de um único membro, pode-se dizer que a eficácia da liderança se torna mais um produto dessas ligações ou relações entre as partes do que um resultado de uma única parte do sistema (o líder).

Cole (2006) indica que a liderança partilhada só é alcançada quando a capacidade de delegar valores, sentimentos, sucessos e poder de decisão emanam dos líderes. Por conseguinte, é muito importante que a delegação e atribuição de tarefas seja feita corretamente, a fim de manter a liderança na organização.

A liderança partilhada pode assumir muitas formas: o papel de liderar é transmitido de pessoa para pessoa, à medida que a equipa realiza diferentes atividades e progride através de fases sucessivas; o papel de liderança é dividido em diferentes funções e responsabilidades exercidas por diferentes

pessoas ao mesmo tempo; a influência que é produzida entre os membros do grupo ou a função de liderar não é muito diferenciada. Em qualquer caso, os membros da equipa partilham sempre responsabilidades de liderança, sem negar a possibilidade de esta liderança partilhada coexistir com um certo grau de liderança vertical em funções como a conceção da tarefa ou a gestão dos limites da equipa. O objetivo é explorar e otimizar as assimetrias - naturais ou prescritas - entre os membros da equipa, para que, em vez de serem obstáculos, se tornem um valor acrescentado (Cole, 2006).

Alguns estudos (Kocolowski, 2010; J. Zhu et al., 2018) têm descoberto que a liderança partilhada tem estado relacionada com uma variedade de comportamentos tais como comportamentos de capacitação e de apoio, e com competências como a negociação de soluções integrativas através da aprendizagem em grupo, a resolução de problemas dentro de um quadro sistémico.

Além disso, foram identificadas várias condições que facilitam a emergência de uma liderança partilhada, sendo que algumas atuam positivamente como, por exemplo, a heterogeneidade de competências, enquanto outras influenciam negativamente, por exemplo, dispersão geográfica ou elevado número de membros na equipa (Pearce & Sims, 2002).

Por outro lado, tem-se observado que a liderança partilhada é mais eficaz quando a equipa desenvolve tarefas complexas relacionadas com a criação de conhecimento, por exemplo, investigação e desenvolvimento, consultoria, tomada de decisões. Foi também encontrada uma liderança partilhada para melhorar processos de grupo como a colaboração, coordenação e cooperação (Cole, 2006).

Relativamente ao impacto na eficácia das equipas, os trabalhos de Mayer et al., (2023), Nicolaides et al., (2014), Novoselich e Knight, (2019) e D'Innocenzo et al., (2016), encontraram relações positivas entre a liderança partilhada e a eficácia da tarefa das equipas numa variedade de contextos e com diferentes amostras (e.g., gestores de topo, equipas virtuais, organizações sem fins lucrativos, entre outras), sendo estas relações segundo os trabalhos de Pearce e Sims (2002), mais fortes do que no caso da liderança tradicional, exercida verticalmente. Além disso, a liderança partilhada pode melhorar a satisfação e o bem-estar do grupo.

2.5 O Estilo de Liderança Transformacional

Nos finais da década de 1970, a investigação sobre liderança assistiu a uma mudança na sua apresentação, passando de uma abordagem tradicional ou clássica para uma abordagem intitulada positivista (Avolio & Gardner, 2005).

Burns (1979) foi pioneiro na introdução da liderança transformacional e especificou que este estilo de liderança deriva de um processo contínuo, através do qual líderes e seguidores apresentam níveis superiores de moralidade e motivação (além do interesse próprio), em prol de servir o interesse coletivo, princípios sob os quais também Asbari (2020) concorda.

Os líderes transformacionais desenvolvem uma relação de troca, envolvendo-se emocionalmente com os seus seguidores, a fim de elevar os níveis de identificação, comprometimento e confiança neles e na sua missão. Estes líderes usam as suas aptidões emocionais para alcançar o desejado resultado afetivo dos seus seguidores (Rajesh et al., 2019). Assim, o vínculo emocional que um líder transformacional constrói com os seguidores está correlacionado a níveis mais elevados de produção criativa (Bass, 1990a).

No sentido de desenvolver e expandir o conceito de liderança transformacional, Bass (1990) aplicou-o aos contextos organizacionais. Para este autor, o processo de liderança transformacional deve ser definido em termos da capacidade de um líder obter um desempenho dos seus seguidores além dos limites considerados normais. Assim, a liderança transformacional é muitas vezes definida em termos de efeito do líder sobre os seguidores e do comportamento usado por aquele para conseguir esse efeito (Bakker et al., 2022; Yukl, 1999).

Bass e Steidlmeier (1999) combinaram os estilos de liderança com características pessoais do líder, como a autenticidade e a ética, originando o modelo de liderança mais estudado e citado na literatura.

Na indústria hoteleira, os líderes transformacionais desempenham um papel importante na obtenção de comportamentos positivos dos colaboradores (Ariyabuddhiphongs & Kahn, 2017), trabalhando em conjunto, comunicando e interagindo com estes. Assim, a motivação dos colaboradores aumenta quando sentem que o seu líder está a trabalhar para eles. Além disso, o ambiente de confiança e apoio proporcionados pelo líder contribui para aumentar os níveis de satisfação profissional dos colaboradores (Graves et al., 2013; Prabowo et al., 2018).

2.5.1 Características e Consequências da Liderança Transformacional

De acordo com Bass (1990), os líderes transformacionais conseguem dos seus seguidores um desempenho além das expectativas. Para isso, o líder deve ser capaz de corresponder a quatro comportamentos: *"Influência Idealizada"; "Motivação Inspiracional"; "Estimulação Intelectual"* e *"Consideração Individualizada"*. Num contexto de liderança transformacional, os seguidores nutrem

confiança, admiração, lealdade e respeito para com o líder e são motivados a superar as suas funções. Para Bass (1999), a liderança transformacional assume que líderes e seguidores superam os seus interesses imediatos, usam o seu carisma, inspiração, estímulo intelectual ou consideração individualizada. Em essência, essa liderança é um processo de construção de compromisso com os objetivos organizacionais, portanto, permite que os liderados sejam formados para atingir esses objetivos (Antonakis et al., 2003; Bakker et al., 2022).

Seguidamente, explica-se cada um destes aspetos do comportamento idealizado do líder transformacional.

2.5.1.1 Influência Idealizada ou carismática

A Influência Idealizada representa o elemento carismático da liderança transformacional, dimensão medida através do MLQ – *Multifator Leadership Questionnaire* (Bass, 1999), em que os líderes representam modelos inspiradores, sendo admirados, respeitados, e muitas vezes imitados pelos seus seguidores (Eisenbeiss et al., 2008; Piccolo & Colquitt, 2006). Estes líderes tendem a colocar as necessidades dos seguidores acima das suas próprias necessidades, partilham riscos e demonstram um conjunto de princípios e valores muito próprios (Walumbwa et al., 2008[a]). Estes líderes são admirados como modelos geradores de orgulho, lealdade, confiança e alinhamento em torno de um objetivo compartilhado (Bass, 1997).

A confiança no líder é uma das características fundamentais a reter, no sentido de fomentar uma mudança na consciência individual dos colaboradores da organização. Nos líderes recai a responsabilidade de nutrir e gerir com cuidado os colaboradores dentro da organização, concentrando-se em assuntos como capacitação dos liderados, trabalho em equipa, confiança, participação e flexibilidade. Assim, os líderes atuam como facilitadores dos desejos dos colaboradores e atendem às necessidades destes para que encontrem significado e satisfação no trabalho e, desta forma, estejam alinhados com os compromissos organizacionais (Branson, 2008).

Os líderes transformacionais são mais propensos a assumir riscos e a partilhar uma visão com os seus seguidores, criando novas visões e compromissos (Den Hartog et al., 1997; Eisenbeiss et al., 2008). Efetivamente, relacionamentos fortes têm valores fortemente alinhados porque os valores concentram a atenção nas pessoas, levando ao alinhamento dos esforços de todos, o que por sua vez fortalece os relacionamentos (Branson, 2008).

2.5.1.2 Motivação Inspiradora

De acordo com De Cremer (2006) e Menges et al. (2011), o líder inspira os seguidores ao visionar um estado atrativo futuro, ao comunicar expectativas, ao demonstrar um compromisso com as metas organizacionais e uma visão partilhada. Verifica-se a existência de um efeito interativo (regulado pelas reações emocionais dos seguidores) entre líder e seguidores, no sentido que se percebe a existência de uma influência que motiva as pessoas para trabalhar com o líder (De Cremer, 2006).

A motivação inspiradora envolve estimular e inspirar seguidores, fornecendo novos significados sobre o que deve ser realizado, através de uma compreensão mútua e incitação para o trabalho (Walumbwa et al., 2008[a]). Neste sentido, os líderes transformacionais fornecem significado ao trabalho dos seguidores, articulando uma visão atraente ou sugestiva para a equipa ou para a organização (Eisenbeiss et al., 2008). Deste modo, os líderes desafiam os seguidores a mostrarem todo o seu potencial, assumem discursos otimistas e entusiastas que facultam o incentivo e entusiasmo apropriados para o que precisa ser feito (Bass, 1997).

2.5.1.3 Estimulação Intelectual

Para Piccolo e Colquitt (2006) a estimulação intelectual representa o grau em que os líderes desafiam suposições, incentivam as equipas a correr riscos, reclamam por ideias aos seus seguidores. Os líderes transformacionais estimulam os esforços dos seus seguidores a serem inovadores e criativos.

Nesta dimensão, a criatividade é estimulada de forma aberta (os erros cometidos não são criticados publicamente), a ideia é incitar os seguidores a questionar práticas e suposições enraizadas, fomentando o questionamento e reformulação de situações (Walumbwa et al., 2008[a]). Neste campo, os líderes estimulam intelectualmente os seguidores, no sentido de testarem novas abordagens às situações, solicitam novas ideais aos seus seguidores e procuram soluções criativas para os problemas (Bass, 1990a).

A ideia subjacente a esta dimensão passa por solicitar aos seguidores pensamentos que elimine a resistência e a tensão e incentivar o carácter inovador das equipas para trabalhar num ambiente harmonioso (Eisenbeiss et al., 2008). Efetivamente, a estimulação intelectual apresenta uma relação única com as relações de vinculação afetiva à organização e com os sentimentos de identificação com os valores organizacionais (Rafferty & Griffin, 2004).

2.5.1.4 Consideração Individualizada

Segundo Avolio e Bass (2005), o constructo de consideração individualizada fornece o ponto de partida entre os modelos de liderança transacionais, desenvolvidos entre as décadas de 1950 e 1975, e os modelos mais recentes que lidam com a liderança transformacional.

A consideração individualizada é exposta quando os líderes prestam atenção às necessidades de desenvolvimento dos seus seguidores, no sentido de apoiar e orientar o seu progresso. Assim, os líderes delegam tarefas que facultam oportunidades de crescimento, atuando como treinadores ou mentores dos seus liderados, criando oportunidades de aprendizagem e promovendo um clima favorável para o crescimento individual (Eisenbeiss et al., 2008; Walumbwa et al., 2008[a]).

O líder desenvolve os seguidores através da delegação de tarefas e depois discretamente monitoriza, acompanha (a realização) e verifica a necessidade de suporte adicional ou eventual mudança de direção. Para que os seguidores atinjam o potencial das suas capacidades, em prol do grupo, nesta dimensão o líder deve atuar como um "*coach*" e mentor do liderado, acompanhando-o no caminho profissional (Asbari, 2020; Den Hartog et al., 1997).

Pelo exposto, percebemos que a liderança transformacional promove elevados níveis de coesão, compromisso, confiança, motivação e desempenho nos ambientes organizacionais (Bakker & Demerouti, 2017). Segundo Zhu et al. (2005), a liderança transformacional apresenta um efeito positivo no desempenho individual e coletivo das organizações que é importante considerar. É neste sentido que Luthans et al. (2007) sublinham que líderes com estilos de liderança transformacional são mais propensos a ter sucesso e alcançar resultados superiores em oposição aos líderes que adotam estilos de liderança transacionais.

Em síntese, de acordo com Bass e Steidlmeier (1999), a liderança transformacional é percecionada quando os líderes:

1. Estimulam o interesse entre seguidores através de uma visão partilhada de como deve ser o trabalho, com a utilização de novas abordagens;
2. Criam uma consciencialização da missão/visão na equipa e na organização;
3. Desenvolvem os seguidores para patamares superiores de potencial/ capacidade;
4. Incentivam os seguidores a transcenderem os seus próprios interesses e focalizarem-se nas vantagens/interesses que ajudarão a desenvolver o grupo.

O ponto seguinte explora três outros modelos de liderança que têm por base o caráter transformacional do líder, mas que se diferenciam, ainda assim, como constructos independentes deste tipo de liderança. Todos estes estilos de liderança se caraterizam pela positividade organizacional e pela excelência da relação entre líder e seguidores ou liderados.

2.5.2 Formas de Liderança Positiva: Distinguindo entre Liderança Autêntica, Liderança Ética e Liderança Servidora

2.5.2.1 Liderança Autêntica

A liderança autêntica é definida como um "constructo raiz" (Avolio et al., 2004; Gardner et al., 2005), na medida em que representa a base do que constituem outras formas de liderança positiva (Avolio & Gardner, 2005).

Durante décadas, o conceito de liderança autêntica foi sendo definido de várias maneiras (Lee, 2016). Foi na década de 1960 que o conceito filosófico de autenticidade afeto à liderança surgiu pela primeira vez, onde a autenticidade de uma organização foi julgada pela prática da autenticidade individual do líder (Novicevic et al., 2006). De acordo com Avolio et al. (2009), a liderança autêntica é um pilar emergente para o desenvolvimento dos estudos inerentes à liderança e vem complementar a investigação no âmbito da liderança transformacional.

Os líderes autênticos são pessoas profundamente conscientes de como pensam e se comportam, e são percebidos pelos outros como cientes dos seus próprios valores, conhecimentos e pontos fortes, são indivíduos confiantes, resilientes e com um elevado carácter moral (Avolio et al., 2004).

Este tipo de líder é descrito como aquele que sabe em que acredita, atuando de acordo com os seus valores e crenças enquanto interage de maneira transparente com os outros (Avolio et al., 2004). O objetivo do líder autêntico é "ser fiel a si mesmo", na medida em que demonstra uma acrescida preocupação sobre como é percebido pelos outros (Brown & Treviño, 2006; Wei et al., 2018).

A liderança autêntica caracteriza os indivíduos que possuem um elevado autoconhecimento ou consciência de si e um ponto de vista pessoal que reflete, com clareza, os seus valores e convicções. Estes líderes são retratados através de uma forte identificação com o seu papel de liderança que desempenham, agindo com base nos seus valores e convicções. Assim, qualquer discussão sobre o

desenvolvimento autêntico de líderes deve-se concentrar em como essas características são desenvolvidas (Shamir & Eilam, 2005).

Alguns autores percebem a liderança autêntica enquanto derivação de características éticas e morais do líder (Bass, 1990a; Bass & Steidlmeier, 1999), sendo que para May et al. (2003), a liderança autêntica é considerada a base que integra a liderança ética e a liderança transformacional. Segundo Avolio et al. (2004), a liderança autêntica incorpora a liderança transformacional e a liderança ética ou pode ser analisada enquanto convergência de qualidades de liderança ética a um nível transformacional. Assim, a liderança autêntica é vista como um conceito percursor de todas as outras formas de liderança positiva, incluindo as formas de liderança ética e servidora (Avolio & Gardner, 2005).

Nas últimas três décadas o conceito de liderança autêntica tem sido uma componente principal da investigação de liderança positiva (Avolio et al., 2004; George, 2000; Hoch et al., 2016). Líderes autênticos agem de acordo com valores e convicções pessoais profundas, no sentido de criar credibilidade e conquistar o respeito e a confiança dos seguidores, incentivando diversos pontos de vista e construindo redes de relacionamentos colaborativas com os seguidores, levando ao seu reconhecimento como autênticos (Avolio et al., 2004; Wei et al., 2018).

Na perspetiva de May et al. (2003), os líderes autênticos estão mais preocupados com as crenças pessoais e procuram o aperfeiçoamento dos seus seguidores, até estes se tornarem líderes, exibindo comportamentos autênticos, provenientes de estados mentais positivos como confiança, otimismo, esperança e resiliência, e permitindo que outras pessoas experienciem esses estados emocionais, mostrando-lhes uma conduta exemplar. Os líderes autênticos usam as suas perspetivas morais positivas, como a comunicação através da sua credível conduta moral, assim como palavras e ações significativas, a fim de serem um modelo. É a partir do comportamento demonstrado que influenciam positivamente os seus seguidores, orientando-os para níveis superiores de bem-estar (Avolio et al., 2004; Ilies et al., 2005; Jensen & Luthans, 2006).

Segundo Gardner et al. (2005), os líderes autênticos obtêm a autenticidade através da autoconsciência, autoaceitação, ações e relacionamentos autênticos. Contudo, a liderança autêntica prolonga-se para além da autenticidade do líder como pessoa, no sentido de abranger relações autênticas com os seguidores. Assim, essas relações são caracterizadas por:

1. Transparência, abertura e confiança;
2. Orientação para objetivos dignos (trabalhar em direção a uma meta);
3. Enfâse no desenvolvimento de seguidores (destacando a sua melhoria).

Embora várias definições de liderança autêntica tenham sido apresentadas, Avolio e Gardner (2005) e Walumbwa et al. (2008[b]) identificaram as seguintes dimensões relevantes de liderança autêntica: a) autoconsciência; b) perspetiva moral positiva; c) processamento equilibrado de informação; d) transparência relacional; e) capital psicológico positivo; f) e comportamento autêntico. Para Walumbwa et al. (2008), o líder autêntico inspira também um clima ético dentro da organização.

Baseando-se no trabalho de Avolio e Gardner (2005) em conjunto com outros autores, explicamos em detalhe cada uma das dimensões da liderança autêntica.

A autoconsciência refere-se a conhecer os próprios pontos fortes e fracos e o impacto social sobre outras pessoas. O conceito de autoconsciência envolve capacidades internas (crenças, desejos e sentimentos) e externas, como a capacidade do líder refletir sobre a autoimagem que é percebida pelos outros (Avolio et al., 2004; Ilies et al., 2005; Walumbwa et al., 2008[a]). Assim, a autoconsciência não é um desiderato em si, mas sim um processo, em que se entende continuamente talentos, forças, propósito, valores essenciais, crenças e desejos (Avolio & Gardner, 2005).

A *perspetiva moral interna* representa comportamentos exibidos pelos líderes que são orientados por padrões e valores morais internos e não por pressão externa (de colegas, organizações ou ambiente social). Este tipo de autorregulação é guiado por padrões e valores morais internos *versus* pressões grupais, organizacionais e sociais, e resulta em tomada de decisões e comportamentos expressos que são consistentes com esses valores internalizados (Avolio & Gardner, 2005; Avolio et al., 2004; Gardner et al., 2005).

O *processamento equilibrado de informação* ocorre sempre que se verifique uma análise objetiva de todas as informações relacionadas com o problema antes de tomar uma decisão. É esperado que os líderes solicitem opiniões de outras pessoas que enfrentem semelhantes desafios (Avolio et al., 2004; Walumbwa et al., 2008[a]).

A *transparência relacional* refere-se a revelações individuais, como explicitamente fornecer informações e refletir ideias e sentimentos reais (Avolio et al., 2004). Esta dimensão refere-se à apresentação de um "eu" autêntico a outras pessoas (em oposição a um "eu" falso ou distorcido). Esse comportamento

promove a confiança por meio de comunicação que envolve partilhar informações e expressões refletindo os verdadeiros pensamentos e sentimentos (Walumbwa et al., 2008[b]).

Além disso, os líderes autênticos possuem *capital psicológico positivo*, pois são indivíduos com traços de personalidade como elevada autoconfiança, otimismo, esperança e resiliência (Luthans & Avolio, 2009). Finalmente, estes líderes exibem um *comportamento autêntico* através de ações que são guiadas pelo verdadeiro eu dos líderes, refletidas por valores, crenças, pensamentos e sentimentos centrais, em oposição a contingências ou pressões ambientais de outros (Gardner et al., 2005).

Com base nas dimensões anteriores, Walumbwa et al. (2008[b]) definiram a liderança autêntica como um padrão comportamental que utiliza e promove tanto capacidades psicológicas positivas, quanto um clima ético positivo para promover maior autoconsciência, uma perspetiva moral interna, um processamento equilibrado de informação, e uma maior transparência relacional, por parte dos líderes, promovendo o seu autodesenvolvimento.

Na perspetiva de Kernis e Goldman (2006), o comportamento autêntico pode ser distinguido do comportamento não autêntico pelas intenções motivadas e conscientes que lhe estão subjacentes. Para estes autores, o comportamento autêntico é guiado por uma avaliação honesta dos aspetos pessoais. Coincidindo com Avolio et al., (2004), na medida em que se tem consciência da "imagem" e dos "fundamentos" inerentes aos aspetos pessoais de alguém, é-lhe dada a oportunidade de agir de uma maneira que seja consistente com esses aspetos pessoais multifacetados. Assim, os líderes criam condições para garantir uma maior confiança dos seus seguidores, de modo a provocarem emoções positivas, melhorando a tomada de decisão, o bem-estar das organizações e a construção de estados emocionais positivos indutores de altos níveis de envolvimento de toda a força de trabalho. Neste sentido, a liderança autêntica afeta positivamente as emoções dos seguidores através da identificação com os líderes.

2.5.2.2 A conexão entre Liderança Autêntica e Inteligência Emocional

Avolio et al., (2004) também relatam que os líderes autênticos gerem eficazmente as suas emoções e têm, neste sentido, uma elevada inteligência emocional. A inteligência emocional é uma componente de pessoas que tem sido estudada por muitos autores, incluindo Goleman (1996) e Salovey e Mayer (1990).

A inteligência emocional foi definida por Salovey e Mayer (1990) como um tipo de inteligência social que envolve a capacidade de controlar as próprias emoções, assim como as dos outros, a fim de separar emoções e usá-las para orientar ações e pensamentos. Nesse sentido, os indivíduos com elevada inteligência emocional criam condições para transmitir uma maior confiança e provocam emoções positivas nos seus seguidores, o que se reflete numa melhor tomada de decisão, num maior bem-estar organizacional, e num maior envolvimento de toda a força de trabalho (Avolio et al., 2004).

Para Mayer e Salovey (1997):

> *"A inteligência emocional envolve a capacidade de avaliar com precisão as emoções próprias e as de outros e permite, igualmente, uma adequada expressão de emoções. A inteligência emocional pode funcionar como uma coadjuvante das capacidades cognitivas do líder na medida em que facilita a compreensão das emoções e estados emocionais; assim como regula a expressão de emoções e, consequentemente, promove o crescimento emocional e intelectual. (p.10)"*

Todas estas capacidades são agregadas por Mayer e Salovey (1997) em quatro dimensões organizadas pelo nível de complexidade dos processos psicológicos, desde o nível mais básico até um nível superior e mais integrado. Nesse sentido, e graças à inteligência emocional, os líderes devem ser capazes de:

1. Perceber, Avaliar e Expressar as Emoções;
2. Facilitar a Capacidade Cognitiva através da Emoção;
3. Compreender e Analisar as Emoções, utilizando o Autoconhecimento Emocional;
4. Regular as Emoções para Promover o Crescimento Emocional e Intelectual.

A capacidade de um líder reconhecer emoções e sentimentos próprios também lhe permite descobrir com precisão as emoções de outras pessoas, nomeadamente da sua equipa e fazer a distinção entre uma demonstração de emoções verdadeira daquela que é simulada (Caruso et al., 2002). Além disso, reconhece-se a empatia como um elemento importante da inteligência emocional uma vez que esta é essencial para compreender os sentimentos ou emoções de outras pessoas. A empatia ajuda no apoio social facultado pelo líder e fomenta relações interpessoais positivas (George, 2000). De acordo com George (2000) a expressão adequada das emoções garante que as pessoas possam comunicar eficazmente entre si para atender às suas necessidades e atingir as suas metas e objetivos.

O reconhecimento preciso das emoções facilita o uso de informações emocionais na formação de julgamentos e na tomada de decisões (George, 2000). Os líderes emocionalmente inteligentes costumam ser líderes mais felizes e mais empenhados na organização; alcançar melhores sucessos empresariais; ter melhor desempenho profissional nas suas organizações aproveitar e utilizar positivamente as suas emoções para fazer ou propor melhorias importantes no funcionamento da organização; e utilizar as suas emoções para melhorar a sua tomada de decisões, incutir um sentido de entusiasmo, confiança e cooperação noutros colaboradores através de relações interpessoais (George, 2000; Humphrey, 2002).

Para Goleman et al. (2002) a inteligência emocional dos líderes assume uma influência forte na capacitação e reforço da capacidade de liderar, bem como num melhor funcionamento do grupo ou equipa de trabalho. Consequentemente, a inteligência emocional é fundamental para os líderes se afirmarem perante outros como fonte de inspiração. Graças à gestão correta das emoções, o líder consegue transmitir pensamentos construtivos para criar e manter altos níveis de cooperação e confiança na equipa, ao mesmo tempo que se verifica um incentivo ao grupo para ser mais criativo, inovador e recetivo a mudanças nas formas de fazer e pensar o trabalho (Caruso et al., 2002; George, 2000).

Os líderes autênticos são bons na leitura das emoções dos outros (Mayer et al., 2016). Essa consciência de entender os outros, ajuda-os a criar laços empáticos com os seus seguidores e, simultaneamente, reflete a perceção da autenticidade do líder (Gardner et al., 2009). A gestão das emoções facilita os processos cognitivos positivamente o que, por sua vez, ajuda a proceder a uma melhor filtragem e processamento de informação por parte do líder autêntico (Mayer et al., 2016).

Na perspetiva de Shamir e Eilam (2005), a liderança autêntica é menos influenciada pelas capacidades cognitivas do líder e mais pelas suas competências interpessoais. Analisando o modelo apresentado por Walumbwa et al. (2008[a]), dos quatro componentes apresentados, percebe-se que pelo três deles são influenciados pela gestão de emoções (autoconsciência, perspetiva moral internalizada e transparência relacional). Deste modo, sugere-se a existência de uma estreita relação entre liderança autêntica e inteligência emocional.

Ilies et al. (2005) argumentam que líderes autênticos devem estar cientes dos seus pontos fortes e fracos e entender as suas emoções. Sabe-se que a inteligência emocional leva ao surgimento de líderes, afeta o desempenho destes, e cria estilos de liderança eficazes (Walter et al., 2011). Os líderes

emocionalmente experientes apresentam uma maior autenticidade percebida pelos seus seguidores por que usam a inteligência emocional para aplicar estratégias eficazes de trabalho emocional, e, assim, conseguem uma impressão favorável dos seus seguidores (Gardner et al., 2009).

Os líderes autênticos aproveitam as informações oferecidas pelas emoções de seus seguidores, para modificar seu pensamento e comportamento, isso lhes permite negociar os desafios organizacionais de forma mais eficaz. Assim, pesquisas futuras devem examinar as conexões entre inteligência emocional e comportamentos de liderança autênticos (Brown & Treviño, 2006; Walter et al., 2011; Walumbwa et al., 2008[a]).

2.5.2.3 Liderança Ética

A importância de uma dimensão ética da liderança é resultado de um conjunto de escândalos proeminentes numa série de grandes organizações, pelo que se coloca a questão da ética organizacional e da ética no mundo dos negócios.

A concetualização de liderança ética tem merecido um interesse crescente por parte daqueles investigadores que se centram nos escândalos corporativos e consequente declínio organizacional e moral que daí advém (Bass & Steidlmeier, 1999; Brown & Treviño, 2006; Treviño et al., 2003). O foco recente na liderança ética baseia-se na crença de que a ética representa um componente crítico na liderança eficaz, sendo os líderes responsáveis por promover atitudes e comportamentos éticos nos seus seguidores (Brown & Treviño, 2006).

A liderança ética foi definida por Brown et al. (2005, p.120) como uma "conduta normativamente apropriada por meio de ações pessoais e relacionamentos interpessoais, e a promoção de tal conduta para os seguidores por meio de comunicação bidirecional, pela aplicação de reforços (positivo *vs* negativo) e pelo efeito modelar da tomada de decisão". Segundo Mayer et al. (2009) a liderança ética difere das restantes formas de liderança positiva, desde logo por que esta se concentra na dimensão ética, ao invés de incluir a ética como uma dimensão auxiliar na liderança. Assim, os autores salientam que este estilo de liderança enfatiza o cuidado com as pessoas, a honestidade e a confiança, pelo que Eisenbeiss (2012) observa que a liderança ética se concentra mais na diretiva e no comportamento normativo.

Para Brown et al., (2005), a liderança ética distingue-se pelo enfoque no *comportamento modelar* do líder, que deve assumir uma conduta ética exemplar que os seguidores considerem normativamente

apropriada, representando o líder um modelo legítimo a seguir. Estes líderes não apenas chamam a atenção para a ética, como também fornecem voz aos seguidores através da "promoção" dessa conduta exemplar (Bass & Steidlmeier, 1999). Efetivamente, o líder estabelece os padrões éticos, recompensa a conduta ética emulada pelos seus seguidores, ou disciplina aqueles que não seguem as normas éticas definidas, destacando a importância do "reforço" para a modelação do comportamento desejado (Treviño et al., 2003). Por fim, o elemento relativo à tomada de decisão implica que esta seja um reflexo da consciência das consequências éticas das decisões do líder, e que resulta em escolhas justas por parte deste, com princípios que podem ser observados e imitados pelos outros (Burns, 1979; Howell & Avolio, 1992).

Alguns autores apontam que a liderança ética está intimamente relacionada a um conjunto de traços pessoais do líder. Treviño et al. (2003) realizaram pesquisas exploratórias sobre a liderança ética, com recurso a entrevistas estruturadas numa variedade de setores. Neste estudo foi solicitado aos entrevistados que pensassem num líder ético (com o qual estivessem familiarizados) e respondessem a perguntas sobre as suas características pessoais, comportamentos e motivações. Os resultados revelaram evidências de que várias características pessoais estavam relacionadas à liderança ética. Neste estudo, honestidade e confiabilidade foram os principais traços personalísticos referidos. Assim líderes éticos eram considerados: honestos, confiáveis, decisores justos, e que demonstravam preocupação com as pessoas e a sociedade, em geral, apresentando comportamentos éticos nas suas vidas pessoais e profissionais. Esta série de características foi designada pelos pesquisadores como a dimensão "*moral*" da liderança ética.

Já Brown et al. (2005) sublinham a consideração interpessoal, a honestidade e a integridade, como características indispensáveis a um líder ético. Assim, enquanto decisor, o líder ético é percebido pelos seguidores como justo, credível e preocupado com as pessoas, assim como atento em questões relacionadas à responsabilidade social corporativa.

De sublinhar que embora os conceitos de ética e moral sejam frequentemente utilizados como sinónimos, estes expressam significados diferentes. De acordo com May et al. (2003), a ética está relacionada com a "conduta" ou "carácter" dos líderes, assistindo-se a uma preocupação com os princípios do comportamento do indivíduo na sociedade. No que respeita à moral, esta representa o conjunto de todos os princípios e valores que uma sociedade considera como desejáveis e apropriados. Neste sentido, Treviño et al. (2003) apontam que os líderes podem moldar o seu comportamento e

incentivar o comportamento ético dos seus seguidores ou, simplesmente, serem líderes pessoalmente comprometidos com os seus valores morais.

Outro aspeto interessante revelado pelo estudo de Treviño et al. (2003) está relacionado com os esforços proativos do líder para influenciar o comportamento ético e antiético dos seguidores, ao que os pesquisadores denominaram de "*gestor moral*". Os *"gestores morais*" tornam a ética uma parte da sua agenda de liderança, comunicando mensagens éticas, apresentando de forma visível e intencional uma conduta ética e usando um sistema de recompensas que responsabiliza os seguidores pela sua conduta ética (Brown et al., 2005; Hoch et al., 2016; Treviño et al., 2000, 2003). Assim, a liderança ética pressupõe a existência das duas dimensões, a *pessoa moral* a quem se atribui um carácter honesto, justo e confiável e *o gestor moral* que, por esses motivos, influencia o comportamento dos seus seguidores (Treviño et al., 2003).

A liderança ética é importante para as organizações pelo facto de frequentemente se observar uma grande distância hierárquica entre superiores e subordinados. Assim, uma imagem positiva dos líderes apresenta uma maior probabilidade de desenvolver laços emocionais fortes com os colaboradores, e, consequentemente, reforçar os efeitos positivos na resposta destes às exigências do trabalho, bem como aumentar as suas intenções de permanecer na organização (Mayer et al., 2009; Ruiz-palomino et al., 2011). Quando os líderes demostram ética e moral, os colaboradores apresentam atitudes e comportamentos positivos em relação ao trabalho, o que minimiza a probabilidade de deixar o cargo e/ou mudar de organização (Mulki et al., 2008; Shafer et al., 2002).

Em síntese, sempre que os colaboradores compreendem os valores éticos defendidos pelos seus superiores, e se revêm neles, isso vai permitir nutrir sentimentos de confiança, de apoio e de tratamento justo no respetivo líder (Neubert et al., 2009; Trevino et al., 1998).

2.5.2.4 Liderança Servidora

Em 1977, Robert K. Greenleaf escreveu um livro revolucionário intitulado "*Servant Leadership*". Na base da sua argumentação, este autor alega que a essência da liderança é o serviço e que o líder deve manter uma atitude de "estar ao serviço" de quem lidera. Assim, a liderança servidora cuida para garantir que as necessidades de maior prioridade de outras pessoas sejam atendidas. Greenleaf (1977) realizou a teoria da liderança servidora com o objetivo de priorizar o apoio que o líder deve prestar aos liderados, para garantir o seu conforto e desenvolvimento pessoal e profissional.

A base deste tipo de liderança é a crença de que os objetivos empresariais serão alcançados a longo prazo após a realização inicial do bem-estar das pessoas que compõem a organização, o que implica colocar as necessidades dos colaboradores à frente das do líder ou da própria organização, criando um clima de serviço baseado na confiança e na capacitação dos colaboradores Gandolfi e Stone (2018).

Nas últimas décadas, surgiu uma nova definição de liderança servidora, que se centra em três ideias fundamentais, Coetzer et al. (2017): 1) que se trata de uma liderança orientada para os outros; 2) que se manifesta através da prioridade dada às necessidades dos membros organizacionais; 3) e, por último, que se manifesta através da reorientação da preocupação dos líderes por si próprios para uma preocupação pela comunidade mais vasta e pelas pessoas que nela vivem.

Um líder servidor tem como prioridade preencher as necessidades dos liderados, e desenvolver as crenças e os valores destes segundo elevados padrões morais, de integridade, de bondade e dedicação. Estes líderes acreditam na utilização ética do poder e incentivam os comportamentos dos seguidores, no sentido de aumentarem a eficácia no trabalho (Liden et al., 2015). Neste conceito, a conduta moral dos líderes é fundamental na criação de uma organização servidora, sendo importante conquistar a confiança das partes interessadas através da apresentação de um sistema organizacional transparente (Reed et al., 2011).

Estudos recentes mostram que este estilo de liderança influencia positivamente o comportamento dos colaboradores pois atende às necessidades psicológicas dos mesmos. Os líderes incluem as contribuições dos seguidores em importantes decisões de gestão. Como resultado, os liderados consideram que uma parte significativa do sucesso do negócio é da sua responsabilidade (Hsiao et al., 2015).

Em volta deste conceito está a necessidade dos gestores diagnosticarem as aptidões, necessidades, desejos, metas, conhecimentos potenciais, e características únicas de cada seguidor e os seus interesses, de forma a auxiliarem as equipas a alcançarem todo o seu potencial (Gillet et al., 2011; Liden et al., 2008). Na sua essência, este modelo enraíza-se numa abordagem de liderança pela qual os líderes encaram altruisticamente as suas funções como uma oportunidade para servir os outros, seja a organização seja a comunidade onde se inserem, e não como um veículo para alcançar prestígio e poder pessoais (Newman et al., 2015). Paralelamente, estes líderes enfatizam a importância de servir a comunidade na qual estão integrados - sendo destacada como a única teoria de liderança que

vai para além dos interesses do líder e/ou dos liderados/seguidores, de forma a servir múltiplos *stakeholders* ou partes interessadas no contexto da comunidade mais alargada (Cerff, 2022).

Adicionalmente, o comportamento dos líderes servidores aumenta os níveis de autodeterminação e autoeficácia dos colaboradores, fornecendo-lhes autonomia, capacitação e condições para crescerem profissionalmente. Consequentemente, os seguidores ganham uma maior autoconfiança e convicção nas suas capacidades, em prol de um melhor desempenho (Pavithra, 2021).

É aqui que os líderes organizacionais se tornam particularmente importantes, uma vez que podem desempenhar um papel fundamental na contribuição para o desenvolvimento do potencial dos seus colaboradores, criando, por exemplo, confiança na gestão e um ambiente de trabalho harmonioso que leve os colaboradores a permanecerem por mais tempo na organização (Liden et al., 2015).

Vários autores (Brohi et al., 2018; Hunter et al., 2013; Kashyap & Rangnekar, 2016; Washington et al., 2006) correlacionam a liderança servidora com traços de personalidade como a agradabilidade e/ou extroversão, ou com comportamentos e atitudes organizacionais, como a promoção de um clima de serviço, a confiança depositada nos líderes, as intenções de saída voluntárias, ou comportamentos de apoio ou extra papel, entre outros. O objetivo é perceber como a liderança servidora pode inspirar os seguidores a atuarem positivamente (Hunter et al., 2013). A este respeito, o estudo conduzido por Washington et al., (2006) demonstrou uma relação positiva entre comportamentos de liderança servidora e os traços dos líderes tais como empatia, integridade, competências sociais. Mais recentemente, o estudo de Brohi et al. (2018) revelou a existência de uma associação positiva entre liderança servidora e a liberdade dada aos liderados para resolverem situações difíceis e da forma que considerassem mais adequada. Em suma, de acordo com Pavithra (2021), há dois aspetos principais considerados para uma liderança servidora eficaz: 1) o comportamento ético; e 2) a preocupação prioritária com os liderados/seguidores.

Ainda a este respeito, Spears (2010), tendo por base as ideias de Greenleaf (1977), descreveu a liderança servidora como possuindo dez dimensões ou características definidoras:

1. Capacidade de ouvir – assumindo o compromisso de ouvir atentamente os seguidores e compreender as suas necessidades;
2. Empatia – o líder deve encarar os seguidores como pessoas, estimulando o seu desenvolvimento pessoal;

3. Capacidade de cuidar;
4. Consciencialização – para ajudar e compreender questões éticas e valores morais, bem como analisar as situações de forma integrada e holística;
5. Persuasão – convencer os seus seguidores sem recurso ao poder legítimo ou ao estatuto que possui dentro da organização;
6. Conceptualização – capacidade de pensar além das atividades do dia-a-dia, ter uma visão de longo prazo;
7. Previsão – prever o resultado provável de uma situação, alcançando assim uma melhor compreensão da realidade atual;
8. Espírito de serviço – atender as necessidades dos outros em primeiro lugar;
9. Compromisso com o crescimento das pessoas – reconhecer a importância do estímulo pessoal, profissional e espiritual dos seguidores;
10. Preocupação com a comunidade – identificação dos meios necessários para construir uma comunidade forte dentro da própria organização.

Efetivamente, o trabalho académico no campo da liderança servidora tem vindo a crescer, observando-se que o conceito continua a ganhar atenção e são esperadas novas investigações sobre o tema (Gandolfi & Stone, 2018; van Dierendonck & Nuijten, 2011).

Nesta linha de investigação, o inquérito sobre liderança servidora desenvolvido por van Dierendonck e Nuijten (2011) revela oito dimensões como importantes vertentes que conduzem ao centro da investigação sobre liderança servidora: 1) *"empowerment"* ou promoção de uma atitude pró-ativa e autoconfiante entre os seguidores*;* 2) responsabilidade, isto é, facultar limites dentro dos quais o seguidor/liderado é livre para atingir os seus objetivos; 3) permanência na retaguarda, o que significa que o líder prioriza primeiro o interesse dos outros e fornece o apoio necessário; 4) humildade, sendo que o líder reconhece as suas limitações e procura ativamente as contribuições de outros para as superar; 5) autenticidade, o que significa que o líder se expressa de maneira consistente com pensamentos e sentimentos interiores; 6) coragem, o que implica ousar correr riscos e experimentar novas abordagens para problemas antigos; 7) aceitação interpessoal, o que implica que o líder é capaz de perdoar quando confrontado com ofensas, argumentos e erros por parte dos outros; 8) e, por último, mordomia, que diz respeito ao líder ser capaz de estimular outros a agir em prol do no interesse comum. Estas características são devidamente realçadas enquanto importantes vertentes que conduzem a caracterização da liderança servidora. Contudo, van Dierendonck e Nuijten (2011)

reconhecem que existe ainda um longo caminho a percorrer para alcançar uma base consensual na definição das principais dimensões do modelo.

A revisão sistemática de literatura sobre o tema conduzida por Parris e Peachey (2013), mostrou, assim, fortes evidências de que a liderança servidora melhora o bem-estar dos seguidores, criando um clima de trabalho positivo, relacionado a um maior compromisso organizacional. Consequentemente, um maior compromisso com a organização aumenta a satisfação no trabalho dos colaboradores e, consequentemente, diminui a rotatividade destes. Visão também partilhada por Liden et al. (2014) que consideram que a liderança servidora melhora o clima de serviço da equipa, diminui as intenções de rotatividade dos seguidores e promove comportamentos de ajuda. Semelhante conclusão é obtida por Babakus et al. (2011), cujos resultados revelam que a liderança servidora reduz significativamente o nível de "*burnout"* ou esgotamento pelo trabalho e as intenções de rotatividade.

Contudo, pesquisas futuras podem alcançar novas explicações para a influência da liderança servidora em todo o processo de intenções de saída e de rotatividade organizacional (Hunter et al., 2013). Assim, devem ser examinadas outras associações entre liderança servidora e rotatividade organizacional voluntária, compromisso organizacional afetivo e bem-estar dos colaboradores (Parris & Peachey, 2013).

A secção seguinte apresenta as principais diferenças entre os vários estilos de liderança positiva e a liderança transformacional.

2.5.3 Comparação entre o Estilo de Liderança Transformacional e os Estilos Positivos de Liderança

Ao comparar liderança autêntica e transformacional, Avolio et al. (2004) descrevem a liderança autêntica como acrescentando o grau de liderança ética a formas positivas de liderança. Assim, os líderes podem ser autênticos, mas não transformacionais, exibindo simplesmente características éticas da liderança autêntica. Como resultado, líderes transformacionais genuínos devem ser autênticos (Avolio & Gardner, 2005). Embora os aspetos éticos da liderança autêntica sejam acréscimos aos componentes da liderança transformacional identificados por Bass (1990), parece haver uma sobreposição conceptual significativa entre liderança autêntica e transformacional (Hoch et al., 2016).

Para diferenciar a liderança autêntica da liderança transformacional, deve-se notar que os líderes transformacionais são descritos como otimistas, esperançosos, orientados para o desenvolvimento e

possuidores de uma forte componente moral (Bass, 1997). Por sua vez, os líderes autênticos podem ou não estar ativa ou proactivamente focados no desenvolvimento de seguidores, mesmo que tenham um impacto positivo sobre eles. No fundo, os líderes autênticos estão ancorados no autoconhecimento profundo que têm de si, sabendo onde estão em questões importantes como valores e crenças (Avolio & Gardner, 2005).

À semelhança da Liderança Transformacional, também a Liderança Autêntica parece se sobrepor à Liderança Ética, particularmente em termos de características individuais. Líderes autênticos e éticos partilham uma motivação social e um estilo de liderança de consideração, com princípios éticos tidos em ponderação nas suas decisões. Ainda assim, estes conceitos são distintos, no sentido em que a autenticidade e a autoconsciência não fazem parte da construção da liderança ética (Brown & Treviño, 2006).

Assim, as principais semelhanças da Liderança Autêntica com a Liderança Ética, sintetizadas por Brown e Treviño (2006) são a preocupação com os outros, a tomada de decisão ética, a integridade e modelagem de papéis. Sendo as principais diferenças entre as duas formas de liderança o facto de líderes éticos enfatizarem a gestão moral (mais transacional) e a consciência do "outro", enquanto os líderes autênticos enfatizam a autenticidade e a autoconsciência.

De acordo com Bass (1990), os líderes transformacionais inspiram os seus subordinados a olhar para além do seu próprio interesse e a trabalhar coletivamente para um objetivo comum. O líder transformacional influência positivamente o potencial dos seus liderados através da motivação intrínseca, para que aqueles façam mais do que é esperado. Estes líderes seguem uma conduta ética tendo por base princípios e valores, demonstrando por vezes mais preocupação com as necessidades dos seguidores do que com as suas próprias necessidades. Todavia, de acordo com Bass (1990), os líderes transformacionais podem ser éticos ou antiéticos, dependendo da sua motivação.

Autores como Brown e Treviño (2006) consideram que estes dois estilos de liderança (transformacional/ética) se sobrepõem, uma vez que em ambos os estilos os líderes se preocupam com os outros e agem de acordo com princípios morais, tais como integridade. Seguindo a mesma lógica de raciocínio, Burns (1979) assegurou que os líderes transformacionais inspiram os subordinados a alinhar com os seus próprios valores e princípios morais, propondo também que a liderança transformacional é uma liderança moral.

Das quatro dimensões apresentadas pela Liderança Transformacional, a Influência Idealizada é a que mais se aproxima da componente ética, uma vez que estes líderes apresentam-se como modelos suscetíveis de serem seguidos pelos subordinados, ao serem vistos a fazer a "coisa certa" e por revelarem altos padrões de conduta ética e moral (Avolio e Gardner, 2005). Conclusão semelhante foi apresentada por Brown et al. (2005), ao concluírem que a Influência Idealizada se correlacionava significativamente com a Liderança Ética.

A Liderança Transformacional e a Liderança Ética encontram-se através do seu foco nas características pessoais do líder. Líderes éticos e transformacionais preocupam-se com os outros, agem de forma consistente com os seus princípios morais (integridade), consideram as consequências éticas das suas decisões e são modelos para os outros (Brown & Treviño, 2006).

Por outro lado, vários estudos apontam para a distinção entre Liderança Ética e Transformacional (Brown et al., 2005; Treviño et al., 2003).

Na perspetiva de Brown e Treviño (2006), são duas as principais diferenças a destacar entre estes dois conceitos. Desde logo, o aspeto de gestão moral da liderança ética, que para os autores é mais consistente com o que geralmente é considerado um estilo transacional do que um estilo de liderança transformacional. No sentido em que os líderes éticos tentam influenciar a conduta ética dos seguidores, estabelecendo explicitamente padrões éticos, e responsabilizando os seguidores por esses padrões através de recompensas e disciplina. Por outro lado, o constructo de liderança ética não inclui referência à liderança visionária ou estimulação intelectual, características que são consistentes com o estilo de liderança transformacional.

Assim, as principais semelhanças da Liderança Transformacional com a Liderança Ética sintetizadas por Brown e Treviño (2006) são: a preocupação com os outros; a tomada de decisão ética; a integridade e modelagem de papéis. Sendo as principais diferenças o facto de líderes éticos enfatizarem padrões éticos e a gestão moral (mais transacional), e, por outro, lado os líderes transformacionais enfatizarem a visão, os valores e a estimulação intelectual.

Para Gandolfi e Stone (2018) as teorias subjacentes à liderança servidora e transformacional revelam muitas semelhanças. Desde logo ambos os líderes são visionários, suscitam elevados níveis de confiança, constituem-se modelos, revelam consideração pelo outro, delegam responsabilidades,

capacitam e influenciam os seguidores. Neste sentido, revelam-se ideologias complementares porque ambas descrevem excelentes formas de liderança.

Na perspetiva de Bass (2000), também a liderança servidora tem inúmeros aspetos comuns à liderança transformacional nomeadamente, a necessidade de uma visão, a capacidade de influência, credibilidade, confiança e serviço. Porém, a liderança servidora vai para além da liderança transformacional no que respeita a assumir as necessidades dos outros como uma prioridade. Para o autor, os principais aspetos comuns nestes dois estilos de liderança são representados por uma motivação inspiradora e pela consideração individualizada.

Analisando a pesquisa de Liden et al. (2008) percebemos que, para estes autores, a liderança servidora difere das abordagens tradicionais de liderança na medida em que enfatiza a integridade pessoal e centra-se na formação de fortes relacionamentos de longo prazo com os liderados. Os autores identificam sete dimensões com base na sua interpretação da liderança servidora: 1) cura emocional; 2) criação de valor para a comunidade; 3) aptidões conceptuais; 4) *empowerment*; 5) ajuda ao crescimento e sucesso dos subordinados; 6) colocação dos seguidores em primeiro; e, por último, 7) comportamento ético.

A liderança servidora apresenta-se como sendo um profetizador de compromisso organizacional, sentido de comunidade, de cidadania organizacional, desempenho e satisfação no trabalho, o que a torna distinta de outros modelos de liderança (Russell & Stone, 2002). Para Gandolfi e Stone (2018) a principal diferença entre liderança transformacional e servidora está no foco principal do líder. Assim, o foco principal dos líderes enquanto servidores está nos seus seguidores; já no que respeita aos líderes transformacionais estes estão essencialmente concentrados nos objetivos organizacionais e no compromisso de inspirar os seus seguidores na prossecução desses objetivos.

Importa ainda referir que a liderança servidora tem uma componente moral semelhante à liderança autêntica e ética (Brown et al., 2005), porém a diferença entre elas reside no seu foco em todos os *stakeholders* e na sua inclusão de comportamentos altruístas e autorreflexivos (Brown & Treviño, 2006; Walumbwa et al., 2008[b]).

Na Tabela 1 procedemos à comparação dos quatro estilos de liderança referidos, apresentando as suas semelhanças e diferenças.

Tabela 1. Estilos de Liderança e suas Características

Estilos de Liderança *vs.* Características	**Líder Autêntico**	**Líder Transformacional**	**Líder Ético**	**Líder Servidor**
Liderança Autêntica				
Autoconsciência	X	X		
Perspetiva Moral Interna	X	X		
Processamento Equilibrado da Informação	X	X	X	
Transparência Relacional	X	X		
Liderança Ética				
Moral Person	X	X	X	X
Moral Maneger	X	X	X	X
Liderança Transformacional				
Influência Idealizada	X	X	X	
Motivação Inspiradora		X		X
Estimulação Intelectual		X		
Consideração Individualizada		X	X	X
Liderança Servidora				
Cura Emocional				X
Criar uma cerca para a comunidade				X
Competências Conceptuais				X
Capacitação				X
Ajuda o crescimento e eventos de subordinados		X		X
Colocando os				X

seguidores em primeiro lugar				
Comportamento Ético				X

Fonte: Elaboração Própria, tendo por base Walumbwa et al. (2008[a]).

O último capítulo procede à ligação entre as intenções de saída e os estilos de Liderança Positivos.

2.6 Intenções de Saída: Breve Caracterização dos Antecedentes e Consequências

Dado o impacto da liderança ao nível individual e grupal, torna-se necessário investir em mais pesquisas que relacionem os estilos de liderança com as intenções de saída dos colaboradores (Xu et al., 2017). Em relação aos líderes, fatores como a personalidade e os valores individuais devem ser levados em consideração na perceção da relação destes com a retenção dos colaboradores (Alzyoud et al., 2019). Simultaneamente é necessário que estudos futuros analisem os colaboradores que estão na retaguarda do serviço, particularmente, na restauração. Estes devem ser incluídos em novas pesquisas para comparar descobertas (Prentice et al., 2019) e trazer novas respostas ao problema em estudo.

As intenções de saída referem-se à atitude de abandonar uma organização, enquanto a rotatividade descreve o ato real de desapego da organização ou, se quisermos, a saída efetiva e real da pessoa (Aydogdu & Asikgil, 2011). A este respeito, Tett e Meyer (1993) definiram a rotatividade como o término do emprego numa determinada empresa, e explicaram a intenção de saída como uma vontade consciente e deliberada de deixar a organização. Desta forma, a intenção de saída refere-se à vontade do indivíduo de se retirar da organização e é, por isso, frequentemente designada de comportamento de retirada organizacional, enquanto a rotatividade é considerada a separação efetiva da organização (Aydogdu & Asikgil, 2011).

Cotton e Tuttle (1986) classificaram os determinantes da intenção de saída em três categorias principais:

1. Fatores relacionados ao trabalho (remuneração, desempenho, satisfação, empenhamento organizacional);
2. Fatores pessoais (idade, experiências profissionais anteriores, sexo, estado civil);
3. Fatores externos (taxas de desemprego, adesão sindical).

A intenção de saída, e a consequente elevada taxa de rotatividade de colaboradores, é considerada uma das questões mais sérias enfrentadas pelo setor hoteleiro (Karatepe, 2012). Efetivamente, este é um tema que tem recebido considerável interesse devido aos custos financeiros diretos e indiretos que surgem com a necessidade de recrutar e formar continuamente novos recursos humanos (Carbery et al., 2003; Hinkin & Tracey, 2000). Paralelamente aos custos financeiros diretos que implicam os processos de recrutamento e seleção, também são visíveis as consequências negativas ao nível de um desempenho organizacional inferior, da reduzida produtividade individual, e das interrupções na prestação de um serviço de qualidade que, em última instância, pode ter repercussões na insatisfação do cliente (Jang & George, 2012; Pizam & Thornburg, 2000). Assim, as empresas que mantêm os seus melhores e mais talentosos colaboradores protegem o seu capital intelectual, o que certamente terá repercussões econômicas (Holtom et al., 2005).

O setor da hospitalidade sofre com a rotatividade constante de colaboradores (Lee & Way, 2010). Embora se acredite que os colaboradores pertencentes a quadros superiores apresentem taxas de rotatividade mais baixas do que os colaboradores de nível operacional, Davidson et al. (2010) relatam diferenças relativamente pequenas na taxa de rotatividade entre estes dois grupos. Já no estudo apresentado por Carbery et al. (2003), os autores verificam que os quadros superiores apresentam taxas de rotatividade inferiores, associadas a uma maior dedicação destes ao setor de atividade.

Outro aspeto importante está relacionado com a retenção de quadros superiores, ou seja, com a retenção de pessoas mais talentosas e, por isso, mais difíceis de recrutar. A retenção de quadros superiores (Chefes/gestores) é essencial para as operações hoteleiras por vários motivos, mas, principalmente, pelos custos mais onerosos associados à substituição destes quadros, quando comparados com os custos associados, por exemplo, ao recrutamento e formação de colaboradores de nível operacional (Davidson et al., 2010).

Ainda assim, as razões predominantes para as intenções de saída de quadros superiores estão relacionadas com salários e recompensas, seguindo-se o horário laboral, a relação com a família, e a qualidade de vida em geral (Ghiselli et al., 2001). Muito importante também será garantir o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal (Deery, 2008); destacando-se problemas com estilos de liderança que tornam mais difícil essa relação de equilíbrio (Hughes & Rog, 2008). Xu et al. (2015) descobriram que a supervisão abusiva, por exemplo, estava significativamente relacionada à rotatividade efetiva de colaboradores.

Um estudo interessante foi o apresentado por Tongchaiprasit e Ariyabuddhiphongs (2016), que analisando um total de 145 Chefes de hotéis de cadeias internacionais, tentou perceber as relações entre criatividade, satisfação no trabalho, stress e intenções de saída. Os resultados do estudo sugerem que os restaurantes devem proporcionar um ambiente de trabalho no qual os Chefes sejam criativos e tenham a perceção de controle sobre o seu trabalho, de forma a inverter situações de stress e, consequentemente, intenções de saída.

Como a rotatividade é muito onerosa para as organizações, é vital entender os motivos apresentados pelos colaboradores quando pretendem abandonar a organização (Dipietro et al., 2019). Atualmente, existem poucos estudos sobre as intenções de saída dos colaboradores de restaurantes e sua relação com a liderança (Akgunduz & Eryilmaz, 2018), como demonstramos no próximo ponto em análise.

2.6.1. Estilos de Liderança Positivos e Intenções de Saída - o setor da restauração

Reter e motivar colaboradores desempenha um papel fundamental no setor da hospitalidade (Nadiri & Tanova, 2010), pelo que é crucial compreender os fatores que podem minimizar as intenções de saída, para que estas empresas mantenham uma vantagem competitiva e se diferenciem dos concorrentes.

Para Chully e Sandhya (2014), a liderança assume um papel significativo na determinação do futuro e do destino de qualquer organização, considerando que o estilo de liderança é a maneira e a abordagem de fornecer orientação, implementar planos e motivar as pessoas. Assim, para obter resultados positivos dos colaboradores, o estilo de liderança adotado na organização desempenha um papel significativo (Ohunakin et al., 2019).

Pesquisas anteriores descobriram uma ligação entre o estilo de liderança de um supervisor e as atitudes e comportamentos dos colaboradores (Darmon, 2008; Kim & Brymer, 2011; Mulki et al., 2008). Especificamente, os líderes que conferem apoio têm mais probabilidade de aumentar a motivação intrínseca dos seus colaboradores e a satisfação no trabalho, diminuindo assim as intenções de saída (Agarwal et al., 1999; Jaramillo & Mulki, 2008; Kim & Brymer, 2011). Munir et al. (2012) observaram também que o estilo de liderança tem sido considerado um dos principais antecedentes organizacionais, especialmente para influenciar a satisfação no trabalho dos colaboradores, contribuindo este estado de satisfação para atenuar as intenções de saída.

Relativamente à liderança transformacional várias investigações já foram conduzidas no setor da hospitalidade (Kara et al., 2013; Mohamed, 2016; Ohunakin et al., 2019; Rothfelder et al., 2012).

Contudo para o setor específico da restauração, existe uma escassez de estudos empíricos que ajudem na compreensão da influência do estilo de liderança transformacional e dos estilos de liderança positivos nas intenções de saída.

Concretamente, Rothfelder et al. (2012) aplicaram uma pesquisa quantitativa para avaliar a influência da liderança na satisfação no trabalho de 101 colaboradores de hotéis na Alemanha. Esse trabalho teve por objetivo examinar a influência dos diferentes comportamentos de liderança dos gerentes dos hotéis na satisfação dos colaboradores. Assim, os resultados sugerem que a satisfação no trabalho é fortemente influenciada pelo comportamento de liderança, assumindo particular destaque a liderança transformacional. Assim, este estudo sugere que a liderança transformacional contribui para a manutenção dos colaboradores na organização.

Um estudo semelhante foi realizado por Kara et al. (2013), para provar que o estilo de liderança transformacional é mais eficaz na promoção do bem-estar dos colaboradores do que o estilo de liderança transacional. Os resultados desse estudo, aplicado a hotéis de cinco estrelas na Turquia, forneceram suporte ao efeito positivo desta liderança no setor da hospitalidade, o que implica que os gerentes de hospitalidade devem ser treinados para usar um estilo de liderança transformacional no sentido de promover melhorias no bem-estar dos colaboradores (melhorando a qualidade de vida no trabalho e a satisfação com a vida, além de aumentar o comprometimento organizacional e diminuir o desgaste dos colaboradores).

Fundamentalmente, é necessário desenvolver as melhores práticas de gestão de recursos humanos para melhorar a satisfação dos colaboradores, criando comprometimento e desta forma reduzindo a rotatividade dos colaboradores (Maroudas & Vacharis, 2008; Maxwell et al., 2004).

Seguindo a mesma estratégia, Mohamed (2016) examinou os efeitos da liderança transformacional aplicado a hotéis de cinco estrelas no Egito. Os resultados indicaram que a liderança transformacional prevalece nestes hotéis. Além disso, este estilo de liderança ajuda a promover um clima de inovação, criatividade e satisfação nos colaboradores. Sendo este último fator de grande relevância, considerando que num estudo apresentado por Pizam e Thornburg (2000) quase 90% dos colaboradores deixariam o emprego por estar insatisfeitos com o local de trabalho.

Dentro do contexto da hospitalidade, e num estudo aplicado a cafés em Banguecoque, conduzido por Ariyabuddhiphongs e Kahn (2017), conclui-se que a liderança transformacional parece ter um impacto

na redução das intenções de saída, estabelecido através da confiança dos colaboradores nos seus gerentes e do melhor desempenho percebido no trabalho.

O mais recente estudo quantitativo dirigido por Ohunakin et al. (2019), em residências universitárias na Nigéria, examinou a interação entre o estilo transformacional de liderança e a satisfação no trabalho, com a vida em geral, e a intenção de saída dos colaboradores. Os resultados indicaram que as quatro dimensões desta liderança melhoram a satisfação no trabalho e afetam inversamente as intenções de saída. Pelo que foram feitas recomendações para que as organizações de hospitalidade adotassem um estilo de liderança transformacional para melhorar as atitudes e comportamentos de trabalho dos colaboradores.

Relativamente à Liderança Autêntica e à sua relação com as intenções de saída do setor da restauração, verificou-se que pouca pesquisa foi realizada sobre o tema.

Primeiramente, um estudo conduzido por Gatling et al. (2016), com universitários a trabalharem no setor da hospitalidade nos Estados Unidos, teve por objetivo explorar a relação entre liderança autêntica, comprometimento organizacional e intenção de saída. As conclusões do estudo realçam o efeito positivo da liderança autêntica no compromisso organizacional e, consequentemente, uma diminuição da intenção de saída.

Arici (2018) investigou o papel moderador da liderança autêntica na relação entre a perceção dos colaboradores sazonais de suporte ao supervisor e a intenção de saída no setor de hospitalidade. Este estudo, aplicado a hotéis de cinco estrelas na Turquia, concluiu por efeitos significativos diretos do suporte do supervisor e da liderança autêntica na intenção de saída. Além disso, a liderança moderou a influência negativa do suporte percebido pelo supervisor na intenção de saída. Através deste estudo, é possível concluir que a liderança autêntica pelo meio do fortalecimento do suporte percebido pelo supervisor funciona como um catalisador para manter os colaboradores sazonais na organização. Pelo que se recomenda que os profissionais desenvolvem competências de liderança autêntica dos supervisores e incentivem os supervisores a serem mais eficientes na melhoria de si mesmos como principal fonte de apoio.

Por fim, um estudo recente de Baquero et al. (2019) estuda a relação entre liderança autêntica e satisfação no trabalho. Esta pesquisa foi desenvolvida nas Ilhas Canárias e envolveu 58 Chefes de departamentos de hotéis de quatro e cinco estrelas. Os resultados sugerem que altos níveis de

liderança nas quatro dimensões da liderança autêntica são suficientes para aumentar a satisfação no trabalho.

Relativamente à liderança ética e à sua repercussão sobre as intenções de saída de uma organização, verificou-se uma elevada escassez de estudos aplicados ao setor da hospitalidade ou restauração. A incidir sobre o setor académico e bancário, respetivamente, destacam-se dois recentes estudos apresentados pelos autores Shareef et al. (2019) e Suifan et al. (2020).

Ambos os estudos são de natureza quantitativa, o primeiro aplicado ao setor das universidades públicas no Iraque e teve por objetivo perceber o efeito da liderança ética no comportamento da cidadania organizacional (CCO) dos colaboradores académicos e na intenção de saída e examinar o papel mediador da motivação intrínseca nos relacionamentos. Os resultados indicaram que a liderança ética se relacionava positivamente com os CCO e negativamente com as intenções de saída. Os resultados também mostram que a motivação intrínseca medeia, de forma significativa, a relação entre liderança ética, CCO e intenções de saída.

O segundo estudo, apresentado por Suifan et al. (2020) teve por objetivo explorar os efeitos diretos e indiretos da liderança ética nas intenções de saída no setor bancário na Jordânia. Os resultados confirmaram que a liderança ética afeta negativamente a intenção de saída. Também foi confirmado que o empoderamento psicológico e a identificação organizacional medeiam parcialmente a relação entre liderança ética e intenção de saída.

O último estilo de liderança citado – liderança servidora apresenta uma preocupação genuína com os seguidores, e embora algumas pesquisas tenham sido conduzidas sobre a influência da liderança servidora em diferentes contextos laborais (Jaramillo et al., 2009; Liden, et al., 2014; Walumbwa et al., 2010), pouca pesquisa empírica foi realizada até ao momento que nos permita compreender como ou se a liderança servidora pode influenciar o comportamento das equipas de trabalho, no concernente as suas intenções de saída da organização na restauração.

Babakus et al. (2010) procederam à análise dos efeitos da orientação para o cliente e da liderança servidora no esgotamento dos colaboradores da linha de frente e, posteriormente, nas intenções de saída, num estudo aplicado ao setor bancário na Nova Zelândia. Os autores concluíram que a liderança servidora reduz significativamente os níveis de esgotamento (*burnout*, que é uma doença do foro metal, vulgarmente designada por esgotamento, neste caso, derivado das pressões no trabalho.

Normalmente, o esgotamento surge como consequência de elevados níveis de stress, experimentados cumulativamente e durante um longo período de tempo pela pessoa) pelo trabalho e, finalmente, as intenções de saída.

O estudo realizado por Kashyap e Rangnekar (2016) relativo ao impacto do estilo de liderança servidora nas intenções de saída, aplicado em organizações indianas do setor público e privado, revela que a perceção de uma liderança servidora se encontrava associada negativamente às intenções de saída dos colaboradores.

Mais recentemente, Jang e Kandampully (2018) num estudo aplicado a restaurantes dos Estados Unidos descobriram que a liderança servidora diminuía as intenções de saída dos colaboradores, sendo, nesse caso, a relação mediada pela existência de um forte compromisso organizacional afetivo, ou seja, uma ligação psicológica forte à organização. Assim, este estudo sugere que a liderança servidora pode aumentar o compromisso organizacional afetivo e reduzir as intenções de saída de colaboradores. Resultados semelhantes já tinham sido obtidos pelos investigadores Ahmad e Omar (2010) e Ali e Baloch (2009), que também comprovaram a existência de uma forte ligação entre elevado compromisso afetivo e menores intenções de saída. Deste modo, a atuação do líder pode ser fundamental para a elevação do compromisso afetivo dos membros da equipa.

Em síntese do exposto, percebemos que a literatura apresenta uma insuficiência de estudos no que se refere à problemática da escassez de recursos humanos no setor da restauração. Dos quatro estilos de liderança apresentados, a liderança transformacional é o mais estudado, depois a liderança autêntica, e servidora. Respeito à liderança ética, não foi encontrada alguma pesquisa que estudasse seu impacto na intenção de saída no setor da restauração.

Salienta-se que nos últimos anos tem crescido o interesse académico sobre a temática da liderança, apresentando-se estudos quantitativos. Pelo que estudos de natureza qualitativa poderão trazer um contributo importante no sentido de apresentar novas respostas para os líderes dos diferentes setores. No entanto, foi realizada uma busca para obter informações de fontes primárias utilizando as bases de dados: SCOPUS, SciELO e MEDLINE. Os descritores utilizados em português e inglês foram: Liderança Positiva, Inteligência Emocional; Crise Organizacional; Gerenciamento de Crise; Intenção de Saída, que foram aplicados em conjunto e também individualmente.

Essa busca foi realizada de junho de 2019 até junho de 2020 de forma intensiva, de forma a poder ser construído todo o alinhamento da revisão de literatura, dando-se continuidade à pesquisa à posterior sempre que se justificava necessário aprofundar determinada temática. Os critérios utilizados foram: recorte temporal dos documentos publicados nos últimos 12 anos; nos idiomas inglês e português; acessibilidade de texto completo. O resultado mostra que o setor da restauração expõe uma reduzida exploração no que concerne à temática da liderança e sua influência sobre as intenções de saída; bem como não se verifica a presença de estudos que abordem os quatro estilos de liderança positiva adotados numa análise conjunta e efetiva do problema.

É nesta perspetiva conceptual que se enquadrou a temática de liderança e intenções de saída, aplicado ao setor da restauração no contexto português com estrelas Michelin, cujo resumo da revisão de literatura é sintetizado na Tabela 2.

Tabela 2. Resumo da Revisão de Literatura realizada: Quatro Estilos de Liderança / Intenções de Saída / Restauração

Estilo de Liderança	Autores	Ano de Publicação	Quantitativo	Setor	País
Liderança Transformacional	Rofthfelder et al.	2012	X	Hotéis	Alemanha
	Kara et al.	2013	X	Hotéis	Turquia
	Rio Mohamed	2016	X	Hotéis	Egito
	Ariyabudhiphongs	2017	X	Cafés	Rio Banguecoque
	Ohunakin et al.	2019	X	Pensões	Nigéria
Liderança Autêntica	Gatling et al.	2016	X	Hospitalidade	EUA
	Ouriço	2018	X	Hotéis	Turquia
	Baquero et al.	2019	fsQCA	Hotéis	Ilhas Canárias (Espanha)
Liderança Ética	Shareef et al.	2019	X	Académico	Iraque

	Suifão et al.	2020	X	Banca	Jordânia
Líder Servidora	Babakus et al.	2010	X	Banca	Nova Zelândia
	Kashyap & Rangnekar	2016	X	Organizações públicas e privadas	Índia
	Jang & Kandampully	2018	X	Restauração	EUA

Fonte: Elaboração Própria

2.6.2 Crises Externas e seus Efeitos no Contexto da Gestão das Organizações

Não existe uma definição universalmente aceite do que constitui uma crise e diferentes autores apresentam as suas próprias interpretações, assim, existem vários significados propostos relativos à gestão de crises. Keown-McMullan (1997) sustenta que para que uma situação se transforme em crise, três elementos devem estar presentes, a saber: um evento desencadeante que causa mudanças significativas ou que possa causar mudanças significativas; a incapacidade percebida de lidar com essa mudança e uma ameaça à existência das organizações. Assim, na perspetiva que Pearson e Clair (1998) todas as crises compartilham em comum um colapso na construção social da realidade, e por isso Markovits et al. (2013) definiram uma crise económica como uma circunstância contextual ameaçadora que influencia as abordagens dos indivíduos na vida e as avaliações de situações de trabalho.

No setor do turismo, e por arrastamento na restauração, as causas de muitas crises podem ser atribuídas a desenvolvimentos nos domínios económico, político, sociocultural e ambiental que afetam a procura e a oferta nos países geradores e de destino (Kapiki, 2012). No caso concreto de Portugal, o crescimento económico dos últimos anos, em muito se deveu ao crescimento exponencial do turismo, que, por conseguinte, permitiu impulsionar o setor da restauração, com especial impacto em restaurantes com estrelas Michelin, considerando o maior poder de compra do cliente estrangeiro.

Assim, numa crise económica os setores do turismo e restauração assumem algumas ameaças externas (recessão; flutuações de moeda; tributação) e internas (aumento de custos; quedas nas receitas; ausência de lucro), que são importantes compreender para atuar (Sian et al., 2009).

Se a maioria dos autores associa a crise económica a uma situação negativa porque o mercado apresenta uma queda na procura de produtos e oportunidades de emprego escassas (Simón-Moya et al., 2016), na perspetiva de Keown-McMullan (1997), e ao contrário da opinião popular, uma crise nem sempre é má ou negativa para uma organização. Para o autor, este ponto é bem ilustrado pela linguagem chinesa, onde o símbolo que representa uma crise, *"wéiji"*, é uma combinação de duas palavras: perigo e oportunidade, mostrando que a crise tem um lado positivo e outro negativo.

Uma crise tem uma profunda influência sobre as pessoas, organizações e até países. Independentemente de o resultado ser positivo ou negativo, certo é que alguma mudança terá ocorrido. Mesmo em organizações onde uma crise é gerida com sucesso, a verdade é que estas tiveram que se adaptar (Keown-McMullan, 1997). Por isso Pearson e Clair (1998) afirmam que é improvável que o gerenciamento de crises seja bem-sucedido sem que ocorra uma reforma da liderança e da cultura organizacional.

As consequências de uma crise incluem eventualmente a adaptação coletiva e a substituição de velhas práticas e relacionamentos. Por isso, as crises organizacionais frequentemente surgem de conflitos económico-sociais, e sob condições extremas, o colapso é esperado ou visto como provável (Shrivastava, 1993).

Autores como Boin e 'T Hart (2003) defendem que a postura mais correta nos casos de crise seria a adaptação à mudança, tendo sempre como objetivo final recuperar o estado desejado anterior às imprevisibilidades e mudanças causadas pelas dificuldades da crise, gerando a todo o momento a capacidade de reparar os danos causados e uma atitude positiva em relação à resolução do conflito.

Cheer e Lew (2017) insistem na necessidade de gerar uma forma mais consciente de pensar como alcançar a resiliência no turismo. Acrescentam que a articulação de todos os atores que representam o setor e que fazem parte da mudança da sociedade (a indústria, o governo e a comunidade) é de relevante importância nos destinos, que devem se adaptar às mudanças e evolução social, política e econômico. Graças ao empenho adotado pelos sujeitos, será possível gerar ciclos de respostas e

estabelecer medidas de resiliência de forma organizada e com um propósito que leve o setor do turismo ao desenvolvimento dessa consciência resiliente mencionada pelos autores.

Cada empresa ou instituição decide como lidar com as situações que surgem e impactam negativamente, tomando decisões e escolhendo um tipo de liderança que as ajude a atuar da melhor maneira, sem serem drasticamente prejudicadas por situações de crise. Como não pode ser exceção no turismo, as empresas hoteleiras devem decidir sobre o estilo de liderança ideal em tempos de desequilíbrio e instabilidade para conseguir, apesar disso, que cada empresa alcance o melhor desempenho possível.

À medida que cresce o interesse entre académicos e profissionais, é necessária uma pesquisa adicional extensa para melhor informar aqueles que estudam crises (incluindo económicas, e consequentemente organizacionais) e ajudar melhor aqueles que as gerem. Assim, é obvia a necessidade de pesquisas empíricas adicionais (Pearson & Clair, 1998), especialmente, no desenho de estratégias organizacionais que permitam enfrentar situações de crise.

2.6.3 Crises Organizacionais e sua Gestão

Pearson e Clair (1998) acreditam que todas as crises organizacionais apresentam fatores comuns, muito embora a variedade de tipos de crises que podem afetar as organizações. Seguindo essa lógica, sintetizaram cinco elementos comuns a todas as crises:

1. Situações altamente ambíguas em que causas e efeitos são desconhecidos;
2. Baixa probabilidade de ocorrência, mas, no entanto, representam uma grande ameaça à sobrevivência das organizações;
3. Oferecem pouco tempo para responder;
4. Às vezes surpreendem os membros da organização;
5. Apresentam um dilema na necessidade de decisão ou julgamento que resultará em mudanças para melhor ou para pior.

Os autores retratam uma crise organizacional como um evento de baixa probabilidade e elevado impacto, que ameaça a viabilidade da organização e é caracterizado pela ambiguidade de causa, efeito e meios de resolução, bem como pela crença de que as decisões devem ser tomadas rapidamente. Assim, é importante examinar como os gerentes/líderes percebem o planeamento de crises, porque as atitudes e perceções destes podem afetar as intenções comportamentais (Wang & Ritchie, 2010).

Robert e Lajtha (2002) e Wang e Belardo (2005) defendem que a gestão de crises aumenta a sobrevivência das organizações e o seu desempenho. Contudo, várias são as organizações que não se encontram preparadas para períodos de crises, muitas adotam uma abordagem reativa na sua gestão organizacional, quando em épocas de crise se exige uma gestão proativa (Alonso-Almeida et al., 2015; Hart & Sundelius, 2013).

Os esforços para a gestão de crises são eficazes quando as operações são mantidas ou retomadas; as perdas organizacionais (e externas das partes interessadas) são minimizadas e o aprendizado ocorre para que as lições sejam transferidas para incidentes futuros (Pearson & Clair, 1998).

Neste sentido, as estratégias e ações organizacionais tentam lidar com os impactos de crises e desastres, mas inevitavelmente estes acontecimentos estão relacionados com a capacidade das organizações planearem e se adaptarem às mudanças (Keats & Hitt, 1988). Efetivamente, o desenvolvimento de estratégias bem-sucedidas para enfrentar uma crise pode significar a diferença entre a sobrevivência e a insolvência (Alonso-Almeida et al., 2015). Assim, estratégias proativas visam alcançar a liderança do mercado, a eficiência operacional ou ambas (Claver-Cortés et al., 2007); enquanto estratégias reativas não produz os resultados esperados (Avci et al., 2011) .

Em ambientes turbulentos, é necessário tempo para implementar mudanças estratégicas para combater a turbulência e são necessárias capacidades dinâmicas para manter o desempenho durante esses períodos (Zhang & Chen, 2013). Assim, e recuperando a definição apresentada por Pearson e Clair (1998) podemos definir a gestão organizacional de crises como o resultado de uma tentativa sistemática dos membros da organização (e particularmente do seu líder) para com as partes interessadas (externas e internas) para evitar crises ou gerir efetivamente as que ocorram.

A crise financeira que começou em 2007 com a queda do *Lehman Brothers* teve sérias repercussões no setor do turismo (Alonso-Almeida et al., 2015), e por arrastamento na restauração. Por defeito, a procura de uma forma geral diminuiu, resultado da diminuição do poder de compra, o que originou a uma redução do consumo de bens de luxo (Eugenio-Martin & Campos-Soria, 2014). A eficácia da gestão organizacional de crises é evidenciada quando são evitadas crises potenciais ou quando as principais partes interessadas acreditam que os resultados de sucesso de impactos de curto e longo prazo superam os resultados das falhas (Pearson & Clair, 1998).

Alonso-Almeida e Bremser (2013), tomando como referência a crise financeira espanhola que começou em 2008 e terminou em 2014, o marketing destaca-se como ferramenta fundamental para reduzir o impacto das crises no setor hoteleiro. Segundo os mesmos autores, ter uma imagem de marca atrativa e confiável, uma oferta de serviços de alta qualidade e uma base de clientes fiéis e que confiam na empresa também são elementos-chave para neutralizar os efeitos negativos dos eventos de crise.

Em tempos de crise os hotéis ou empresas do setor que têm uma imagem de marca forte têm a capacidade de oferecer valor acrescentado aos seus hóspedes e aumentar o seu foco no marketing. Indicam também que investir economicamente em qualidade e imagem de marca beneficia os hoteleiros ao manter e aumentar uma base de clientes fiéis, que se tornará uma base de renda garantida para a organização apesar da crise. Por outro lado, optar por estratégias de redução de custos prejudicaria a imagem da marca e a competitividade da empresa no longo prazo, pois passaria de competir em qualidade para competir em preço, implicando na desvalorização dos serviços oferecidos e na perda desse perfil de hóspede fiel que se repete pela qualidade e bom atendimento (Alonso-Almeida & Bremser, 2013).

Lai e Wong, (2020) reafirmam nesta ocasião na crise do COVID-19 que as ações de marketing voltadas para clientes externos em hotéis continuam a ser uma ferramenta essencial para evitar parcialmente ou reduzir o impacto de situações negativas que geram crises, mas que a estratégia mais acertada é aplicar estratégias comerciais no final da crise para ressurgir e recuperar a sua atratividade de forma mais bem-sucedida. Assim, as orientações estratégicas organizacionais podem ser proactivas ou reativas (Alonso-almeida et al., 2015).

No que respeita à gestão de crise, importa referir que em cada época, momento e evento de crise com as suas características particulares, é necessário aplicar uma ou outra estratégia para evitar ou reduzir os potenciais danos que possam afetar as empresas do setor hoteleiro. Da mesma forma, apesar da importante base de conhecimento proporcionada pelo aprendizado com as crises passadas, em cada uma delas novas formas de agir e colaborar na redução dos efeitos negativos causados pela incerteza e incompreensão do desconhecido são alcançadas e integradas. Verificou-se que a indústria hoteleira, apenas se concentra na resposta ou recuperação de crises. Efetivamente, denota-se um desconhecimento em relação à importância da abordagem proativa na gestão de crises. Sendo a indústria hoteleira um setor suscetível e vulnerável a crises é necessário resolver esse problema através de um planeamento eficaz de crises (Wang & Ritchie, 2010).

Pelo que é objetivo deste estudo é compreender o papel do líder de restaurantes com estrelas Michelin na gestão eficaz da crise.

2.6.4 As Competências dos Líderes na Indústria Hoteleira

A hotelaria, que tende a ser sensível às mudanças por natureza, para gerir crises e episódios de incerteza necessita que as pessoas que dirigem os seus estabelecimentos sejam formadas com as competências essenciais para atuar de forma sustentável e garantir a permanência a longo prazo da empresa no setor.

O estudo de Bharwani e Talib (2017) indica que existem três tipos de competências para influenciar aquelas capacidades que todo líder deve possuir. São elas: competências humanas, técnicas e conceptuais. A este respeito, refere que nas competências humanas é de grande relevância ligar-se à qualidade humana e aos valores sociais, ter empatia, motivar e orientar as próprias equipas de trabalho para o melhor desenvolvimento de talentos e competências, entre outros, para atingir os objetivos que todos querem alcançar. As competências conceptuais incluem a formulação de ideias, tomada de decisões, planeamento estratégico, compreensão de relacionamentos abstratos, criação de novos conceitos e resolução criativa de problemas, inovação e inteligência emocional. As competências técnicas referem-se à aplicação de conhecimentos, competências e métodos específicos nas diferentes tarefas para prestar um melhor serviço.

Kay e Moncarz (2004) elegem também quatro pilares fundamentais, e que não poderão faltar na gestão hoteleira, a saber: recursos humanos, tecnologia da informação, marketing e finanças. As duas primeiras representam habilidades básicas para todos os gestores e podem apresentar um proveito superior em níveis em que a gestão é mais próxima da base, como é o caso dos restaurantes; os conhecimentos e domínios das ferramentas de marketing como forma de permitir obter resultados diferentes e mais sustentáveis a médio e longo prazo, e o alcance de públicos diferentes; e por fim o conhecimento em gestão financeira de forma a impulsionar o sucesso da empresa que se revela mais proeminente à medida que se atingem patamares superiores de vendas e crescimento.

Assim como Mjaku (2020), defende que um líder estratégico eficaz estabelece controles organizacionais de forma equilibrada, priorizando que as decisões e práticas sejam éticas, introduzindo controles organizacionais de forma equilibrada e repensando as perspetivas predominantes fazendo perguntas e questionando suposições. Essa liderança estratégica eficaz deve determinar a visão da

organização, desenvolvendo os recursos humanos da empresa, criando e mantendo uma cultura organizacional única, bem como os relacionamentos que são gerados como empresa.

2.6.5 Liderança em Tempos de Crise

A liderança faz diferença em condições de crise (Mumford et al., 2007). Diversos autores estudaram a crise, a sua gestão, e os seus efeitos na relação da liderança. Trabalhos teóricos e empíricos anteriores sugerem que a ocorrência de uma crise pode afetar significativamente o relacionamento entre um líder e os seus seguidores (House et al., 1991; de Brito et al. 2009; Pillai, 1996). Isto porque, durante um período de crise, todos os olhos estão voltados para o topo e todas as ações são examinadas (Madera & Smith, 2009).

Os tempos de crise aumentam, assim, a probabilidade de os seguidores necessitarem de depositar maior fé nos seus líderes. Os sentimentos de incerteza provavelmente promovem uma maior apreciação pelo tipo de liderança "forte", muitas vezes associada a líderes carismáticos e transformacionais (Bligh et al., 2004).

A importância das crises na formação das perceções e necessidades de liderança das pessoas foi demonstrada num estudo apresentado por de Brito et al. (2009). Neste estudo constatou-se que em condições de crise, a liderança responsiva a crises é importante, mas essa liderança tem efeitos temporais limitados, a menos que seja reforçada ao longo do tempo. Concluindo que a confiança no líder é muito mais importante em situações de crise, ultrapassando as expectativas sobre o seu desempenho ou sobre o seu carisma.

Tushman e O'Reilly (1996) alertam para o facto de os gerentes terem que estar preparados para conduzir os seus negócios em momentos de transição no setor. Isto porque, de acordo com os autores, as transições organizacionais são bastante difíceis na prática, e muitas vezes, o sucesso traz inércia ou adoção de medidas conservadoras no que diz respeito à economia e medidas mais liberais no trato com as pessoas (conservadorismo dinâmico). Assim e evocando Niccolo Machiavelli, os autores referem que *"não há assunto mais delicado a tratar, nem mais perigoso de conduzir, nem mais duvidoso no seu sucesso, do que ser um líder na implementação de mudanças"* (p.15). Assim, parece que a liderança faz diferença para as pessoas, grupos e organizações em condições de crise.

Sob condições de crise ou mudança, os seguidores geralmente procuram orientação no seu líder (Yukl, 1999). Assim, surge uma necessidade de uma liderança que possa contribuir positivamente para o

coletivo; no que é necessário para a liderança acontecer, e, assim, no que se precisa para mobilizar outras pessoas e tornar o grupo eficaz e eficiente (Pearce & Sims, 2002).

2.7 Restauração em Tempos de Pandemia

2.7.1 Conceptualização e Características da Pandemia de COVID-19

A COVID-19 é uma doença infeciosa provocada pelo vírus SARS-CoV-2, do grupo coronavírus, que muitas vezes se manifesta com sintomas de infeção respiratória aguda. Os seus sintomas podem ser semelhantes aos de uma gripe ou uma condição mais grave como pneumonia. Trata-se de um vírus cuja transmissão ocorre através de contacto direto (disseminação de gotículas respiratórias produzidas quando por exemplo, uma pessoa infetada tosse), ou indireto (contacto das mãos com uma superfície ou objeto contaminado com o vírus e que, em seguida, contactam com a boca, nariz ou olhos ou através de inalação de aerossóis contendo o vírus) (SNS24.gov).

A pandemia é uma doença nova com alta possibilidade de contágio, é endémica, ou seja; esta doença já existe num setor da população, mas por razões genéticas, propaga-se com características diferentes, dando origem a uma nova estirpe (Organização Mundial de Saúde (OMS), 2010).

O COVID-19 espalhou-se por todo o mundo, começando pela China, seguindo-se a Europa, Estados Unidos, países Árabes, América Latina e África, sendo estes dois últimos os mais vulneráveis considerando os poucos recursos de saúde e o nível de pobreza elevado, que muito contribuiu para o agravar da situação (OMS, 2020).

As medidas tomadas pelos países basearam-se na sua incidência de COVID-19 e nas recomendações fornecidas pela OMS (2020), sendo para alguns países mais duras com um confinamento total como no caso de Espanha e noutros mais flexíveis com horários, teletrabalho, ensino online, restrição do número de pessoas nos locais, entre outras medidas.

Face à pandemia vários protocolos de atuação foram ativados: informar o cidadão sobre o que está a acontecer, baseando-se se possível naquela informação que foi transmitida pelos diferentes meios de comunicação, avaliando os casos que chegam de acordo com o grau de possibilidade de transmissão da doença, prosseguindo com os protocolos previstos para a prevenção da propagação, tais como: utilizar equipamentos adequados para mitigar a propagação da doença (mosquiteiros, luvas, fatos, câmaras de isolamento, entre outros), aplicar os medicamentos indicados, propor planos de educação,

envolver os meios de comunicação social, entre muitas outras coisas (OMS, 2020). Este contexto acabou evidentemente por afetar todos os setores da atividade económica, com particular ênfase no setor da restauração e hospitalidade.

2.7.2 Influência da Pandemia de COVID-19 na Restauração

Entre 2012 e 2019 o movimento anual de passageiros nos aeroportos portugueses duplicaram, chegando a um total de 29.966.753 passageiros desembarcados em 2019. Também as dormidas nos alojamentos turísticos aumentaram (76,8%); assim como verificou-se um crescimento no volume de negócios em 91,5% nas atividades de alojamento, restauração e espetáculos artísticos, desportivos e recreativos, atingindo 19 mil milhões € (INE, 2020).

Estes resultados espelham uma evolução muito positiva para Portugal, mas simultaneamente revelam uma elevada dependência, principalmente económica, do turismo proveniente de toda a União Europeia (UE), com um peso de 16,5% no PIB, 18,6% no emprego e 23,5% no total das exportações do país (World Travel & Tourism Concil (WTTC), 2020).

A 13 de março de 2020 é decretado em Portugal o Estado de Alerta, onde foram apresentadas um conjunto de medidas extraordinárias para a contenção do novo coronavírus, que envolveu uma serie de suspensões, a saber: atividades letivas presenciais, encerramento de estabelecimentos de bebidas com espaços de dança (discotecas) e diminuição da lotação em restaurantes para um terço. Este nível de restrições foi sendo atualizado ao longo da evolução do contexto pandémico. Em 18 de março 2020, com a declaração do Estado de Emergência, todo o comércio não essencial foi encerrado, o teletrabalho foi imposto, restaurantes e similares ficaram restritos a serviços de *take away*, outros estabelecimentos foram encerrados, e todos os eventos foram suspensos. Com um país parado, em que as pessoas se encontravam confinadas em casa, as estradas deixaram de ter movimento, as cidades ficaram vazias, foram vários os desafios que as empresas enfrentaram (Brito-Henriques & Larrabure, 2021).

O alojamento e restauração foram os setores mais afetados pela pandemia no curto prazo e aqueles onde se previa uma recuperação mais lenta. A redução significativa e generalizada do volume de negócios em abril/2020 (em muitos casos, superior a 50%) afetou severamente a situação de liquidez das empresas, o que, na ausência de medidas de apoio, teria colocado em causa a sobrevivência de uma grande parte do tecido empresarial português (Manteu et al., 2020).

Efetivamente, a crise pandémica trouxe sérios prejuízos para o setor da restauração (Bartik et al., 2020; Brizek et al., 2021; Kim et al., 2021). O distanciamento social imposto como medida preventiva basilar foi uma das alterações comportamentais mais distintas. Essa foi aliás uma das medidas mais gravosas a ser implementada nos restaurantes, obrigados a manter uma distância de pelo menos 2 metros entre mesas, o que claramente limitou a sua capacidade operacional e, consequentemente, uma redução agravada no seu desempenho financeiro. O confinamento e o encerramento obrigatório imposto pelo governo foram outras duas situações que trouxeram enormes problemas para a restauração. Todas estas restrições inesperadas e radicais implicaram o encerramento apressado dos negócios, sem qualquer tipo de planeamento, o que resultou na perda de milhões de euros em todo o setor da restauração (Kim et al., 2021).

Assim, as restrições mais severas, que afetaram a mobilidade e a liberdade económica em Portugal duraram até 4 de maio de 2020, com o decreto do Estado de Calamidade, iniciando-se posteriormente um processo gradual de "desconfinamento", com a reabertura da economia de forma muito lenta. A 18 de maio de 2020 dá-se a primeira fase desta abertura, e com metade da lotação e horários reduzidos, restaurantes, cafés e pastelarias puderam abrir novamente as suas portas; bem como os museus, monumentos e galerias de arte (Brito-Henriques & Larrabure, 2021).

No decorrer da pandemia, o setor da restauração foi forçado a transformar-se para continuar com a sua capacidade produtiva e tentar minimizar as dispensas dos recursos humanos contratados. Perante uma nova realidade, em tudo diferente, o setor teve de se reinventar. Apesar das graduais aberturas, e dos aligeiramentos alcançados, os clientes continuavam relutantes em frequentar os restaurantes, o que significou uma difícil e vagarosa recuperação depois de um rápido declínio nos resultados das empresas. Assim, uma das principais estratégias de muitos restaurantes foi uma forte aposta no investimento na segurança e higiene alimentar, bem como a publicação dessas medidas, que visavam promover um sentimento de segurança nos clientes, resultando numa estratégia sustentável de promoção de vendas levando a que os clientes alterassem os seus comportamentos num sentido mais desejável e favorável para o setor (Kim et al., 2021).

Sensivelmente um mês antes do término do Estado de Emergência, o Turismo de Portugal criou um selo, denominado "*Clean & Safe*", com o foco no reforço e recuperação da confiança nos estabelecimentos, recursos turísticos e nos seus correspondentes destinos (Turismo de Portugal, 2020). Este serviu de introdução para a retoma da atividade e passou a ser um requisito exigido pelos

clientes para frequentarem qualquer estabelecimento turístico, procurando acima de tudo segurança e proteção sanitárias.

Assim, foi fundamental erguer um conjunto de ações que minimizassem o impacto da pandemia. Em resposta à crise vivida, alguns restaurantes viram-se forçados a diversificar os meios para comunicar com os consumidores. Assim, e no sentido de contornar o encerramento e as limitações impostas às capacidades dos estabelecimentos, observou-se o crescimento do acesso aos canais digitais, como, por exemplo, a criação de plataformas de entregas de alimentos (Raj et al., 2020) ou a criação de QRCode para os menus.

Efetivamente, a pandemia teve um impacto significativo no setor da restauração. As empresas encerradas temporariamente estiveram fechadas, em média, 5 semanas sendo que no caso dos setores de alojamento e restauração o tempo médio de encerramento foi de cerca de 7 semanas. Esta situação teve claramente um impacto no volume de negócios dos estabelecimentos, sendo a extensão das quebras particularmente elevada em cerca de 98%. Consequentemente, todo este novo cenário teve um impacto no emprego com quedas superiores a 20%. A percentagem de empresas com quebras em recursos humanos efetivamente a trabalhar situou-se em 60% em abril desse ano, sendo a redução mais frequente nas empresas de maior dimensão e por setor, como foi o caso do alojamento e restauração (Manteu et al., 2020).

No que respeita ao nível de preços e do conjunto das empresas que alteraram os preços de venda neste período, a percentagem que implementou reduções foi mais elevada (11%). Esta parcela é mais expressiva nas grandes empresas e no setor do alojamento e restauração. Este comportamento terá sido uma resposta das empresas à quebra da procura. Medidas de apoio excluindo o *lay-off* simplificado como, por exemplo, o acesso a créditos bonificados e garantias do Estado, moratória a créditos já existentes e suspensão de obrigações fiscais ou contributivas, foram outras medidas importantes sendo o setor do alojamento e restauração o que foi mais severamente afetado pela crise pandémica no curto prazo (Manteu et al., 2020).

Algo que ficou claro no período pós-COVID-19 é a importância da restauração na nossa vida social, não só como uma atividade que diz respeito a uma grande maioria das populações urbanas, mas, também, como uma indústria de extrema importância na geração de emprego e na sua contribuição para as economias nacionais.

Uma das grandes preocupações mundiais de quem sustenta negócios de restauração é que para certo tipo de restauração, ir ao restaurante fisicamente faz parte da experiência social e isso é transferido para a perceção de custo-benefício do restaurante. É por isso que tem sido difícil manter os menus de entrega ao domicílio em locais de alta cozinha que apostam na experiência completa, como é o caso dos restaurantes com estrela Michelin.

2.8 Conclusão

Considerou-se que o estudo deste problema deveria concentra-se em restaurantes com elevados padrões de exigência e qualidade, de forma a ter uma abordagem mais profissional da temática, decisão que naturalmente se orientou para os restaurantes portugueses com estrela Michelin.

Uma vez posicionados, conhecendo bem o universo a estudar e percebendo as orientações apresentadas pela revisão de literatura previamente consultada, delineou-se que a abordagem deste problema devia claramente assentar na temática Liderança, destacando com relevância a figura do Chefe; Inteligência Emocional enquanto um dos nossos desafios das relações humanas; o grau de Compromisso que se obtém dessas mesmas relações estabelecidas, e como esta triangulação influência as Intenções de Saída dos colaboradores.

Posto isto, este capítulo apresenta de forma prática um enquadramento geral de toda a revisão de literatura subjacente aos temas em estudo de forma a que se perceba o que já foi feito, e o que ainda está por fazer. Assim, este capítulo sumariza os principais conceitos subjacentes a esta investigação, e traz importantes orientações ao sistematizar as lacunas identificadas na literatura que constituem pistas conceptuais que sustentam o presente estudo.

Ao longo da revisão de literatura realizada, encontrou-se uma abertura importante para a investigação que agora apresentamos e cujos contributos poderão ser significativos no contexto académico e profissional.

O próximo capítulo procura descrever a metodologia utilizada bem como as opções metodológicas seguidas são devidamente justificadas.

PARTE II

FASE METODOLOGICA

CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

3.1 Introdução

No presente capítulo, procuraremos apresentar uma rota dos procedimentos metodológicos aplicados para alcançar os objetivos estabelecidos, com o compromisso de assegurar não só a transparência e justificação das escolhas metodológicas, mas também garantir a validade e fiabilidade deste estudo. Assim, este capítulo descreve as etapas seguidas e procura justificar as escolhas feitas pelo investigador.

Numa etapa inicial explica-se a perspetiva filosófica (ou paradigma de investigação) que orientou este estudo o qual permitiu avaliar e selecionar determinadas opções de natureza ontológica, epistemológica e metodológica. Segue-se uma análise do papel do investigador. Em seguida, descreve-se a escolha dos métodos de recolha dos dados, designadamente a seleção e utilização de estudos de casos que fornecem a base empírica para o estudo.

Não menos importante é garantir a validade e fiabilidade dos resultados obtidos, assim como as questões éticas associadas que assumem especial relevância.

3.2 O Papel do Investigador

Este ponto transporta-nos para a relação sujeito/objeto na investigação. O investigador quando faz a pesquisa no terreno, para obter a informação necessária, orienta-se por duas motivações principais: a *científica* que define e descreve a natureza da realidade social, e a *epistemológica* que determina e orienta o modo de captar e compreender essa mesma realidade (Aires, 2005). Assim, considera-se que uma das principais características da investigação qualitativa é a capacidade reflexiva do pesquisador e do seu entendimento na produção e interpretação dos dados empíricos (Moreira, 2007).

O investigador qualitativo estuda fenómenos no seu contexto natural, procurando interpretar esses fenómenos da forma o mais fidedigna possível. Requer assim a recolha de materiais que descrevam momentos da vida dos indivíduos que são interpretados na tentativa de aumentar a compreensão sobre o objetivo em estudo (Denzin & Lincoln, 2018).

Kvale (1996) apresenta duas metáforas acerca do entrevistador enquanto representação de conceitos diferentes de formação de conhecimento: como "*mineiro*" ou como "*viajante*". Cada metáfora representa géneros alternativos e possui regras diferentes.

Em sentido amplo, a metáfora do "*mineiro*" reflete a compreensão do conhecimento como "dado" nas ciências sociais modernas. Por sua vez, a metáfora do "*viajante*" refere-se a um entendimento construtivo pós-moderno que envolve uma abordagem conversacional da pesquisa social. A metáfora do "*mineiro*" aproxima as entrevistas da engenharia humana; a metáfora do "*viajante*" aproxima as entrevistas das ciências humanas e da arte (Kvale, 1996).

Assim, revela-se desde logo de importância crucial que o investigador defina qual o caminho a percorrer no sentido de garantir uma maior aproximação à realidade, uma melhor compreensão das motivações das pessoas e uma maior facilidade na interpretação das situações do contexto do estudo, de forma a encontrar as respostas que lhe permitirão responder as questões de partida da investigação.

3.3 Breve Análise aos Paradigmas de Investigação

A escolha da metodologia a desenvolver num trabalho científico é um momento de grande responsabilidade e simultaneamente de sabedoria. Dadas as diferenças epistemológicas entre os diferentes paradigmas de investigação, trata-se de uma escolha difícil, e que exige grande ponderação e estudo por parte do investigador. É uma decisão que condicionará todo o decorrer da investigação, o que exige que o investigador tenha uma noção muito clara da tradição metodológica em que se insere o seu trabalho e o tipo de construção de saber que pretende alcançar. Neste sentido, é fundamental que se defina e assuma uma posição metodológica rigorosa, e que no decorrer da investigação a orientação do investigador seja coerente com os pressupostos definidos nessa opção.

Um paradigma é um quadro de conhecimento mental, uma referência inicial que servirá de guia para o processo de investigação. Este traduz a compreensão do pesquisador sobre a natureza da realidade que está para além do debate lógico. Cada paradigma apresenta uma racionalidade dentro da sua própria lógica (Sobh & Perry, 2006; Thietart et al., 2001; Wahyuni, 2012). Sobh e Perry (2006, p. 1196) afirmam que não há base objetiva para a seleção de um paradigma, mas que depende da natureza do fenómeno em estudo e do tipo de objetivos que o assistem.

Rodrigues (2020) propõe uma análise comparativa entre os diferentes paradigmas, relativos a aspetos: ontológicos, epistemológicos e metodológicos. Na perspetiva deste autor, estes três campos, embora distintos, encontram-se intrinsecamente relacionados.

A palavra ontologia deriva do grego (*ontos* "ente" e *logoi*, "ciência do ser"), é a parte da metafísica que estuda a natureza, a realidade e a existência dos seres, ou como Sobh e Perry (2006, p. 1194) descrevem "é a realidade". Nas palavras de Wahyuni (2012, p. 69) "ontologia é a visão de como se percebe uma realidade", isto é, resulta da forma como se conhece a realidade e o que se considera possível entender a seu respeito.

Por sua vez a epistemologia foca-se no conhecimento científico é o estudo do conhecimento e, portanto, da ciência (Silverman, 2021). Refere-se ao estudo crítico dos princípios, das hipóteses e dos resultados, tendo por objetivo determinar os seus fundamentos lógicos, em suma, "é a relação entre essa realidade e o pesquisador" (Sobh & Perry, 2006, p. 1194). Ou como Wahyuni (2012, p. 69) refere "epistemologia é a crença na maneira de gerar, compreender e usar o conhecimento que é considerado aceitável e válido".

O último elemento do paradigma é a metodologia. A metodologia determina a forma como a pesquisa será conduzida, uma vez que representa as "técnicas utilizadas pelo pesquisador para descobrir essa realidade" (Sobh & Perry, 2006, p. 1194). Pretende-se compreender como o investigador vai proceder de modo a alcançar os conhecimentos que acredita e defende para a sua investigação.

Admitindo um paradigma como a construção de uma estrutura conceptual dentro da qual o pesquisador vai construir os seus objetivos de pesquisa, Sobh e Perry (2006) assumem quatro diferentes paradigmas de ciência, a saber: positivismo, construtivismo, teoria crítica e realismo, devidamente retratados na Tabela 3.

Tabela 3. Paradigmas Científicos

Elemento	Positivismo	Construtivismo	Teoria crítica	Realismo
Ontologia	A realidade é real e apreensível	Múltiplas realidades "construídas" locais e específicas	Realidade "virtual" moldada por valores sociais, económicos,	A realidade é "real", mas apenas imperfeita e probabilisticamente apreensível e,

			étnicos, políticos, culturais e de género, cristalizados ao longo do tempo	portanto, a triangulação de muitas fontes é necessária para tentar conhecê-la
Epistemologia	Descobertas verdadeiras -o pesquisador é objetivo ao ver a realidade através de um "espelho unidirecional"	Descobertas criadas – o pesquisador é um "participante apaixonado" dentro do mundo que está a ser investigado	Descobertas mediadas por valor -o investigador é um "intelectual transformador" que muda o mundo social dentro do qual os participantes vivem	Descobertas provavelmente verdadeiras - o pesquisador tem valor, o pesquisador tem consciência de valor e precisa triangular quaisquer perceções que esteja recolhendo
Metodologias Comuns	Preocupa-se principalmente com um teste de teoria. Assim, principalmente métodos quantitativos, como: pesquisa, experimentos e verificação de hipóteses	Entrevistas não estruturadas em profundidade, observação participante, pesquisa-ação e pesquisa de teoria fundamentada	Pesquisa-ação e observação participante	Principalmente métodos qualitativos, como estudos de caso e entrevistas convergentes

Fonte: Sobh e Perry (2006, p. 1195)

Os paradigmas de investigação são importantes referências para os investigadores, pois delimitam duas fronteiras significativas, a saber: o que eles pretendem e o que está dentro e fora dos limites da sua investigação. Desta forma as crenças básicas que definem os paradigmas de investigação

resumem-se às respostas a três questões fundamentais de ordem ontológica, epistemológica e metodológica, respetivamente:

1. Qual é a forma e natureza da realidade, e, portanto, o que há que pode ser conhecido sobre ela?

2. Qual é a natureza da relação entre o conhecedor ou o pretenso conhecedor e o que pode ser conhecido?

3. Como o investigador (suposto conhecedor) pode descobrir tudo o que ele ou ela acredita que pode ser conhecido?

A interligação destas questões é de tal ordem que a resposta dada a qualquer questão, tomada em qualquer ordem, restringe como as outras podem ser respondidas (Guba & Lincoln, 1994, p. 108).

Cada paradigma apresenta portanto uma orientação filosófica que se concentra em aspetos distintos, razão pela qual não existem paradigmas melhores ou piores, ao invés, existem paradigmas que são eventualmente "mais adequados" para responder a questões específicas da investigação (Landi, 2023).

3.4 Seleção do Paradigma

De acordo com Hunt (1991) e Perry et al. (1999) um paradigma científico apropriado para investigar fenómenos de marketing é o realismo, porque, em essência, o objetivo de grande parte da pesquisa de marketing é descrever e explicar fenômenos complexos das ciências sociais (Healy & Perry, 2000).

Na perspetiva realista, a realidade existe independentemente da mente do pesquisador, como se de uma realidade externa se tratasse. Basicamente o realismo defende que o que os sentidos nos revelam é a realidade, e que os objetos têm uma existência independente da mente humana (Pimentel, 2018). "Os realistas acreditam que existe um mundo "real" lá fora para descobrir" (Sobh & Perry, 2006, p. 1200).

A ontologia do realismo defende que as estruturas que criam o mundo não podem ser diretamente observadas (Wainwright, 1997). Os realistas acreditam que existe um mundo "real" a ser descoberto, apesar de ser imperfeitamente compreensível (Healy & Perry, 2000). Desta forma a ontologia do realismo é que a realidade é "real", mas é apreensível apenas de uma forma imprópria e

probabilística; portanto, a triangulação de muitas fontes é essencial para a tentativa de conhece-lo (Sobh & Perry, 2006).

No realismo, a epistemologia trata de descobertas provavelmente verdadeiras e o pesquisador tem noção do valor e precisa recorrer à triangulação de quaisquer perceções que esteja a recolher (Sobh & Perry, 2006). Assim, a epistemologia deste paradigma reconhece que as aparências não revelam inerentemente os mecanismos que as causam (Wainwright, 1997).

Para explicar essas aparências, a metodologia realista implica a construção de teorias; cujos mecanismos e processos são distintos dos eventos que produzem e são objetos intransitivos e independentes da ciência de observação e descoberta científica (Wainwright, 1997). No realismo, as metodologias tendem a basear-se em métodos essencialmente qualitativos, como estudos de casos e entrevistas convergentes (Sobh & Perry, 2006). Para Pimentel (2018) o realismo compartilha duas características com o positivismo: a crença de que as ciências naturais e sociais podem e devem aplicar os mesmos tipos de abordagem, e a existência de uma realidade externa à qual o cientista direciona a sua atenção. De acordo com Saunders et al. (2009, p. 144), "o realismo é um ramo da epistemologia que é semelhante ao positivismo na medida em que assume uma abordagem científica para o desenvolvimento do conhecimento". Este pressuposto sustém a recolha de dados e a sua compreensão, e eleva a importância do realismo para a pesquisa em áreas como a gestão e os negócios (Saunders et al., 2009).

Uma perceção para os realistas é uma janela para a realidade através da qual uma imagem da realidade pode ser triangulada com outras perceções. Os realistas reconhecem a diferença entre o mundo e as perceções particulares dele, e a importância preeminente desse mundo. Enquanto os construtivistas e os teóricos críticos consideram que existem muitas realidades, os realistas consideram que existe apenas uma realidade, embora várias perceções dessa realidade devam ser trianguladas para se obter uma melhor imagem dela (Perry et al., 1999).

Existem dois tipos de realismo: direto e crítico. O realismo direto "diz que o que você vê é o que você obtém: o que experimentamos através dos nossos sentidos retrata o mundo com precisão" (Saunders et al., 2009, p.114).

Por outro lado, surge o realismo crítico. Esta perspetiva aponta com que frequência os nossos sentidos nos enganam, criam ilusões, representadas por sensações que são representações do que é real. Na perspetiva do realismo direto, estas ilusões ocorrem porque não detemos todas as informações

suficientes para compreender a realidade (Saunders et al., 2009). O realismo crítico é uma forma específica de realismo cujo propósito é reconhecer a realidade da ordem natural e sustenta que só seremos capazes de compreender/mudar o mundo social se identificarmos as estruturas que geram essas circunstâncias. Essas estruturas não são espontaneamente aparentes no padrão observável; elas só podem ser identificadas através do trabalho prático e teórico das ciências sociais (Sobh & Perry, 2006).

O realismo crítico apresenta duas perspetivas para experimentar o mundo. Primeiramente destaca que os objetos existem e transmitem sensações. Posteriormente ocorre um processo mental, correspondente ao momento em que a sensação causada por determinado objeto, encontra os nossos sentidos. De acordo com o realismo direto, o primeiro passo será satisfatório (Pimentel, 2018).

Em segundo lugar, os realistas críticos, ao contrário dos positivistas, exibem um grande à vontade em assumir nas suas explicações termos teóricos que não são diretamente suscetíveis de observação. Isto significa que para os realistas, entidades hipotéticas para explicar as normalidades naturais ou sociais são perfeitamente admissíveis, ao contrário do que se verifica na filosofia positivista (Sobh & Perry, 2006).

Em suma, e de acordo com a perspetiva realista só seremos capazes de compreender o que acontece no mundo social, se conseguirmos interpretar as estruturas sociais que originaram os fenómenos que estamos a tentar compreender (Bhaskar, 2008). Pelo exposto, e considerando os objetivos da presente investigação, o presente estudo será orientado pelo paradigma Realista.

3.5 Enquadramento Teórico e as Metodologias Qualitativas

Uma investigação é, por definição, algo que procura alcançar um melhor conhecimento ou, no entendimento de Fu (2012), trata-se de um plano para a realização de pesquisas sistemáticas para entender melhor um dado fenómeno e as mudanças sociais e económicas que o circunscrevem.

A fundamentação epistemológica deste estudo foi construída tendo por base essas evidências. Assim, procurei compreender os vários estilos de liderança positiva aplicados à restauração portuguesa. Em contexto real, analisou-se os líderes/Chefes e seus seguidores, e indagou-se como é a inteligência emocional trabalhada de forma a garantir um estilo de liderança que promovesse um maior compromisso organizacional afetivo por parte de toda a equipa, limitando as intenções de saída.

A literatura académica (por exemplo, Joung et al., 2015) sugere que a pesquisa qualitativa é adequada ao estudo das intenções de rotatividade de colaboradores, bem como à compreensão dos motivos por que os colaboradores desejam sair de uma organização. Assim, combinar diferentes tipos de recolha de dados para a parte qualitativa do estudo, como entrevistas e observações, e recolher uma amostra maior pode fornecer resultados mais interessantes (Putra & Cho, 2019) e, contribuir para a compreensão e atuação sobre o problema reconhecido no seio profissional e académico.

É neste sentido que se adota uma pesquisa qualitativa onde o "investigador reconhece que a relação sujeito-objeto é marcada pela intersubjetividade" (Mehrad & Zangeneh, 2019), sendo que se acredita que através do diálogo, do encontro e da responsabilidade, novas descobertas podem ser encontradas acerca da problemática em estudo.

A pesquisa qualitativa reflete diversas abordagens heterogêneas que envolvem diversas filosofias, paradigmas e metodologias, evidenciando-se diferenças significativas na forma como os pesquisadores qualitativos atendem aos desenhos de pesquisa, às técnicas analíticas e às questões da qualidade (Linneberg & Korsgaard, 2019).

Na pesquisa qualitativa o conhecimento emerge através de uma compreensão detalhada das pessoas, o que permite absorver informações "novas" sobre um determinado acontecimento ou um entendimento que dá voz às pessoas que de outra forma não teriam oportunidade de se expressarem (Creswell, 2012).

O processo de qualquer investigação comporta, por norma três fases: fase conceptual; metodológica e empírica, sendo que estas etapas do processo não são totalmente independentes umas das outras, visto que elas se sobrepõem para permitir uma melhor classificação do objeto de estudo (Mehrad & Zangeneh, 2019).

No caso da investigação qualitativa o processo parte de um conjunto de postulados teóricos e gera formas de fazer investigação diferente dos modelos de investigação clássica. Este processo de pesquisa vai evoluindo em seis níveis interativamente relacionados: o papel do investigador; paradigmas de investigação; estratégias e métodos de investigação; técnicas de recolha de dados; métodos de análise de informação e avaliação e conclusão do projeto de pesquisa (Denzin & Lincoln, 2018). De seguida procede-se a uma análise mais detalhada desses níveis.

3.6 Tipos de Design de Pesquisa

3.6.1 O Caso Particular da Pesquisa Exploratória

Um projeto de pesquisa representa um modelo, uma estrutura, um guia que detalha os procedimentos fundamentais para obter as informações necessárias para resolver os problemas de pesquisa propostos. Este desenho de pesquisa é classificado em três categorias principais na perspetiva de Saunders et al. (2009), a saber: exploratória, descritiva e explicativa.

Uma pesquisa exploratória é caracterizada pela sua flexibilidade e versatilidade, procura fornecer *insights* e compreender o problema enfrentado pelo pesquisador. Recorre-se a esta pesquisa sempre que é necessário definir um problema com mais precisão, identificar cursos de ação relevantes ou obter informações adicionais antes que uma abordagem possa ser desenvolvida. Nesta fase, a informação necessária é apenas vagamente definida, e o processo de pesquisa adotado é flexível e não estruturado. Em causa estão amostras pequenas e não representativas, recolhendo dados primários de natureza qualitativa. As descobertas da pesquisa exploratória devem ser consideradas como tentativas ou como *inputs* para futuras pesquisas (Robson, 2002; Saunders et al., 2009).

Por sua vez, o objeto da pesquisa descritiva é "retratar um perfil preciso de pessoas, eventos ou situações" (Robson, 2002). A pesquisa descritiva expõe as características de determinada população ou fenómeno estabelece correlações entre variáveis e define a sua natureza. Não têm o compromisso de explicar os fenómenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação. Assim, na perspetiva de Saunders et al. (2009), este tipo de pesquisa pode ser uma extensão de uma pesquisa exploratória ou, mais frequentemente, de uma pesquisa explicativa.

Estudos que estabelecem relações causais entre variáveis podem ser denominados de pesquisas explicativas. Este tipo de pesquisa tem como objetivo básico a identificação dos fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência de um fenómeno. É o tipo de pesquisa que mais aprofunda o conhecimento da realidade, pois tenta explicar a razão e as relações causa e efeito dos fenómenos. A ênfase aqui está no estudo de uma situação ou de um problema para explicar as relações entre as variáveis (Saunders et al., 2009).

Em suma, a pesquisa exploratória é um tipo de conceção de pesquisa que tem como principal objetivo ajudar a compreender uma situação, ou um problema enfrentado pelo pesquisador, tendo como meta promover critérios e a sua compreensão.

Visto que a metodologia qualitativa é relevante para pesquisas exploratórias, tendo sido proposta para ser utilizada em áreas cujos estudos/explicações são ainda deficientes, ou cujo nível de conhecimento sobre um assunto é escasso (Creswell, 1998), no presente estudo será adotada um design de pesquisa exploratório.

3.6.2 Abordagem Qualitativa

Os métodos de investigação selecionados para uma pesquisa, deverão ser compatíveis com os diferentes fundamentos que sustentam as preocupações e as orientações da investigação. Quando mencionamos pesquisa qualitativa ou quantitativa, estamo-nos a referir ao método utilizado para recolher os dados do nosso estudo. Os dois métodos de investigação que concorrem para o desenvolvimento do conhecimento são o método quantitativo e o qualitativo (Mehrad et al., 2019). Neste sentido, a investigação pode assumir uma de duas naturezas, sendo as principais diferenças as seguintes: na pesquisa qualitativa procura-se a compreensão (o papel do investigador é determinante); na pesquisa quantitativa procura-se a explicação (o papel assumido pelo investigador é de pouca relevância no decorrer das conclusões do estudo) (Pereira & Oliveira, 2020).

O método de investigação quantitativo utiliza técnicas estatísticas para a recolha sistemática e análise de dados observáveis e quantificáveis. Esta investigação obedece a uma série de etapas, sendo o seu objetivo encontrar relações entre as variáveis, fazer descrições recorrendo ao tratamento estatístico dos dados, testar teorias e realizar as devidas conclusões. A objetividade, a predição, o controlo e a generalização são características deste método (Mehrad et al., 2019).

O estudo qualitativo, por sua vez, e pelas características que compreende, é usado quando se pretende estudar uma pequena amostra de entidades, quando a investigação visa obter informação detalhada e profunda sobre determinada realidade, acontecimentos, pessoas, interações e comportamentos observados pelo investigador (Sátyro & D'Albuquerque, 2020). O método de investigação qualitativo coloca a enfâse nas qualidades das entidades que o investigador está preocupado em conhecer. Mais do que avaliar, neste método o desenvolvimento do conhecimento é descrever ou interpretar (Mehrad et al., 2019). Assim, a investigação qualitativa pressupõe a compreensão do objeto em estudo (verificação dos factos); a postura assumida pelo investigador (interpretação dos dados e acontecimentos); e o objetivo do investigador (composição de novo conhecimento), enquanto linhas orientadoras (Pereira & Oliveira, 2020).

Sendo estes estudos normalmente interpretativos, experienciais, situacionais e personalistas, as características e personalidades dos intervenientes principais (entrevistados/entrevistador) são críticas no êxito da condução de toda a investigação (Sátyro & D'Albuquerque, 2020).

A investigação qualitativa consiste em estudar um fenómeno no seu contexto natural através de uma série de atividades que permitem fazer interpretações que lhe dão sentido e visibilidade (Denzin et al., 2017).

Mehrad e Zangeneh (2019) consideram a metodologia qualitativa como um processo de investigação em que o investigador se envolve com o objeto e, com a ajuda de técnicas e instrumentos, o interpreta. Este processo ocorre progressivamente, ou seja, o conhecimento do objeto não é obtido de uma só vez, mas, sim, à medida que o processo evolui.

Nesta investigação o objeto é um fenómeno dinâmico no qual intervirão ou participarão vários atores, e cuja visão do fenómeno em estudo será alcançada com a intervenção do investigador e as respostas e experiências de todos aqueles que fazem parte desse universo de análise.

Além disso, a metodologia qualitativa permite a geração ou construção de uma teoria ou modelo, com base numa série de conceitos que são obtidos a partir de um corpo teórico que constitui o ponto de partida para o investigador, portanto, não é necessário ter uma amostra particular, mas, sim, uma amostra teórica composta por um ou mais casos. Desta forma, nesta investigação é proposto um modelo que surgiu de uma exaustiva revisão bibliográfica (Aspers & Corte, 2019).

Esta investigação baseia-se na descrição feita por Resende (2016) e Silverman (2021) sobre investigação qualitativa: é um estudo que é realizado no ambiente natural e, portanto, todos os participantes comportam-se como na sua vida diária, não requer análise estatística, uma vez que os significados são extraídos dos dados e, portanto, as variáveis não são manipuladas ou controladas experimentalmente, e a recolha de dados é mediada pelas experiências de todos os participantes na investigação.

A metodologia qualitativa é flexível, aberta e mutável, pelo que se adapta ao cenário e não se impõe à unificação dada por uma única abordagem (Denzin et al., 2017). Caracteriza-se também pelo facto de o investigador mergulhar no contexto em que o estudo de caso ocorre, o que significa que este deve analisar o objeto de estudo em profundidade a fim de se obter o máximo de informação possível para gerar o seu modelo teórico.

3.6.3 Estudo de Caso como Estratégia de Pesquisa

São diversas as estratégias de investigação descritas e apresentadas pelos mais variados autores (experimentação, inquérito, estudo de caso, investigação documental, "*action research*", "*grounded theory*", etnografia). As diferentes estratégias são relevantes desde que permitam responder às questões colocadas pelo investigador e, desta forma, possibilitem alcançar os objetivos propostos (da Silva et al. 2018). De acordo com Yin (2009, p. 8) a escolha de uma estratégia dependerá de três fatores, a saber: "o tipo de questão de pesquisa; a extensão do controle que um investigador tem sobre eventos comportamentais reais, e o grau de foco nos eventos contemporâneos em oposição aos históricos".

Existem vários métodos de investigação qualitativa que partilham semelhanças em termos de técnicas de recolha e análise de dados através de métodos que não incluem estatísticas ou quantificação de qualquer tipo (Baxter & Jack, 2010) entre outros, mas que diferem muito no objetivo que prosseguem. Entre estes métodos encontra-se o estudo de caso.

O estudo de caso é um método de investigação frequentemente utilizado nas ciências sociais e caracteriza-se por um processo de investigação que é desenvolvido no estudo exaustivo de um fenómeno, com o objetivo de desenvolver uma série de teorias ou hipóteses (Resende, 2016). Um caso é entendido como um fenómeno único e singular que precisa de ser investigado a fim de se conhecer o seu comportamento, relações, etc.

Este permite aos investigadores obter particularidades abrangentes e importantes, por meio do qual se procura conhecer profundamente apenas um ou poucos elementos da população sobre um grande número de aspetos e suas inter-relações (Yin, 2009). Trata-se de uma estratégia de investigação empírica de um "fenómeno particular contemporâneo" (Robson, 2002, p. 178). Esta estratégia de investigação possibilita responder a questões do tipo "Como?", "Porquê?" e "O quê?", o que permite que o processo de investigação possa ser mais flexível, no sentido de obter um conhecimento e informação mais revelante, profunda e pertinente dos propósitos da investigação (Yin, 2009).

No estudo de caso o investigador explora o caso ou os múltiplos casos, por um determinado período de tempo que lhe permita obter uma observação em profundidade e detalhada dos casos. Sendo que posteriormente procede à recolha dos dados e demais informações obtidas e elabora uma descrição das informações recolhidas (Creswell, 2014).

A estratégia de estudo de caso deve usar um projeto de estudo de caso múltiplos, envolvendo múltiplos locais e usando vários métodos, para analisar os dados recolhidos. A lógica subjacente é permitir a comparação entre as práticas observadas pelos sujeitos estudados, a fim de se obter uma compreensão mais ampla dessas práticas (Wahyuni, 2012). Quando o investigador recorre ao estudo de caso múltiplos cria-se uma lógica de replicação do estudo dos casos identificados, sendo o objetivo desta estratégia a confirmação ou refutação de um conjunto de observações. Quando dois ou mais casos revelam suporte e argumentação para a mesma teoria é então possível sugerir-se uma replicação (Yin, 2009).

Não existe uma maneira consensual de definir em que circunstância deve-se usar ou não determinado tipo de pesquisa. Até porque é possível usar mais de uma estratégia de investigação para o mesmo trabalho. Contudo, e considerando os contextos do estudo, é possível definir qual a estratégia de pesquisa mais viável, muitas vezes através da forma como as perguntas de partida são formuladas (da Silva et al., 2018). Perguntas "como?" e " por que?" são mais explícitas e provavelmente levam à condução do estudo de caso (Yin, 2009).

No âmbito das ciências sociais são cada vez mais as investigações que selecionam como método de investigação para a análise da realidade o estudo de caso. Yin (2009, p. 32) define caso como determinado "fenómeno contemporâneo dentro do seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenómeno e o contexto não são claros e o pesquisador tem pouco controle sobre o fenómeno e o contexto". O estudo de caso consiste no "estudo da particularidade e complexidade de um único caso, conseguindo compreender a sua atividade no âmbito de circunstâncias importantes" (Stake, 2005, p. 11). Pode-se inferir, assim, que a opção metodológica de estudo de caso é ótima quando se pretende estudar uma realidade específica a partir da qual se fazem interpretações e se tiram conclusões, portanto, a recolha detalhada de dados que caracteriza o caso a ser observado é essencial.

O estudo de caso apresenta uma pluralidade de características, assim, dependendo dos objetivos da investigação, o estudo de caso pode ser considerado: explicativo; exploratório e descritivo (Ollaik et al., 2012; da Silva et al. 2018).

Um estudo explicativo ocorre quando se produz uma descrição exaustiva da realidade observada, onde são esclarecidos significados e produzidas conclusões fundamentais para o esclarecimento do problema em análise. Os estudos de caso explicativos são os mais difíceis e os mais desafiantes.

Recorre-se ao estudo exploratório perante um desconhecimento acentuado da realidade a estudar, e procuram-se dados que permitam esclarecer e delimitar os problemas da realidade estudada. Por último, um estudo é descritivo quando se procede à descrição do detalhe e pormenor do caso objeto de estudo, dizendo como realmente é, sendo este tipo de estudo considerado geralmente menos exigente do que um estudo explicativo (Yin, 2009).

Por várias razões, o estudo de caso é um método de investigação frequentemente utilizado nas ciências sociais, e caracteriza-se por um processo de investigação, que é desenvolvido no estudo exaustivo de um fenómeno, com o objetivo de fortalecer uma série de teorias ou hipóteses (Resende, 2016). Um caso é entendido como todos os fenómenos ou situações que precisam de ser investigados a fim de conhecer o seu comportamento, relações com outras entidades, entre outros aspetos.

De acordo com Resende (2016) em termos das características mais relevantes de um estudo de caso podemos destacar as seguintes:

- Descreve o fenómeno em estudo,
- Abrangem um tema ou uma realidade específica,
- São heurísticos, ou seja, podem ser descritos novos aspetos do assunto ou podem ser confirmados os já conhecidos,
- São indutivos, ou seja, podem ser desenvolvidas hipóteses e podem ser encontradas novas relações a partir de uma ou várias variáveis ou casos.

Na maioria das situações em que é usado como estratégia de pesquisa o estudo de caso visa desenvolver teorias ou hipóteses através do estudo de uma dada realidade, bem como, confirmar teorias ou hipóteses existentes, descrever e registar circunstâncias ou factos do caso, e comparar ou verificar situações ou fenómenos semelhantes.

Rashid et al. (2019) afirmam que os objetivos de uma investigação podem ser satisfeitos com o estudo de caso, bem seja porque permite analisar diferentes casos com diferentes intenções, ou porque permite a elaboração de teorias.

Yin (2009, p. 27) considera ainda que o plano de *design* de uma investigação apresenta cinco componentes, a saber: "perguntas de um estudo; suas proposições, se houver; sua(s) unidade(s) de análise; a lógica ligando os dados às proposições e os critérios para interpretar os resultados". Será

através deste plano que toda a investigação será conduzida (recolha, análise e interpretação dos dados), mediante o qual proceder-se-á à construção de um modelo lógico, que apresentará as conclusões e conexões entre as variáveis selecionadas.

Entre as diferentes classificações do estudo de caso, destacam-se as classificações que são realizadas tendo em conta os objetivos do estudo e aquela que se baseia no número de casos objeto da análise. A Tabela 4 reúne a classificação feita por Yin (2009) de acordo com os objetivos do estudo de caso:

Tabela 4. Classificação dos Tipos de Estudo de Caso, de acordo com Yin

Tipo de Estudo de Caso	Definição
Descritivo	Procura analisar como um fenómeno organizacional acontece dentro do seu ambiente real, portanto, descreve-o.
Exploratório	O seu objetivo é relacionar-se com um fenómeno em que não existe um quadro teórico muito concreto, portanto, trata-se de um estudo de caso reduzido. Na verdade, é útil desenvolver a questão nas fases de avaliação, conceção e análise da estratégia para a realização de um estudo mais alargado. É frequentemente utilizado para investigar relações causa-efeito relacionadas com questões de avaliação.
Ilustrativo	Descreve o que está a acontecer e porquê, com o objetivo de refletir o perfil de uma situação. Os dados geralmente incluem evidências visuais, e os relatórios usam descrições e formas narrativas. A utilização deste tipo de estudo de caso tem como um desafio a seleção das situações a estudar, uma vez que devem representar de forma adequada a situação em estudo.
Explicativo	O seu objetivo é desenvolver ou melhorar as

	teorias, revelando os processos e causas, de um fenómeno organizacional, como o seu nome indica, explicar o fenómeno em estudo.

Fonte: Elaboração própria

Stake, (2005) concebe, por seu lado, três tipos principais de estudos de caso, que são detalhados na Tabela 5.

Tabela 5. Classificação dos Estudos de Caso, segundo Stake

Tipo de Estudo de Caso	Definição
Intrínseco	O interesse da investigação, recai sobre o caso particular. Isto é, o importante é compreender exclusivamente o caso particular, sem relação com outros casos ou outras problemáticas mais abrangentes.
Instrumental	Quando o caso serve para fornecer informações e dados sobre um tema, para entender outro fenómeno, isto é, o caso assume um papel secundário.
Coletivo ou Múltiplo	Quando um fenómeno é estudado através de um conjunto de casos, que podem ou não ser semelhantes, não é necessário conhecer *a priori* se existe alguma característica comum. Na verdade, é um estudo instrumental estendido a vários casos.

Fonte: Elaborado a partir de Stake (2005, 552)

Depois de mencionar os aspetos que são considerados importantes para justificar a escolha do estudo de caso como objeto deste estudo, é conveniente referir também os critérios que permitem realizá-lo (Yin,2009), sendo estes: o fácil acesso aos dados, documentos, pessoas, outros; acesso do pesquisador ao grupo; estar certo de que os resultados serão confiáveis.

Embora o estudo de caso seja uma estratégia de investigação validada por diversos autores, também sobre este recaem algumas críticas, a saber: falta de rigor na investigação ou mesmo falta de confiança e validade estatística; possível parcialidade do investigador; não possibilita fundamentos seguros para as generalizações científicas; trata-se de uma estratégia que consome muito tempo; os estudos de caso podem usar-se para produzir hipóteses mas não podem testar essas hipóteses (Lanka et al., 2021). De salientar que numa perspetiva interpretativa de abordagem ao caso, a importância da generalização estatística é substituída pelo critério da replicabilidade do estudo de caso assegurando-se, assim, a sua credibilidade.

A investigação documental com base em estudos de caso pode recolher informações através das seguintes fontes: websites, documentação diversa, registos e arquivos, inquéritos e entrevistas, observações diretas, observação participativa e artefactos físicos. Em função do tipo de investigação que se pretende desenvolver, o investigador pode optar por selecionar uma ou mais fontes de investigação. É expectável que quanto mais fontes de investigação forem reunidas, melhores e mais fidedignos serão os resultados obtidos, dada a complementaridade de informação existente. Quando se seleciona diversas fontes é possível ter uma noção dos diferentes aspetos e ângulos, o que implica que as conclusões obtidas sejam mais seguras e fiáveis (Yin, 2009).

Em suma, a presente investigação segue como opção filosófica a corrente realista; através de um estudo de caracter exploratório, sob a perspetiva de uma abordagem qualitativa, e incide no estudo de casos enquanto estratégia de pesquisa.

3.7 Conclusão

Os resultados de uma investigação qualitativa são sempre uma visão subjetiva que implica necessariamente o investigador com todo o seu *background* pessoal e profissional. Como refere Patton, na pesquisa qualitativa chegamos sempre a uma mesma conclusão, ou seja, que "o fator humano é a sua maior força, mas também a sua principal fraqueza" (Patton, 2002, p. 372). Ou seja, a qualidade de um estudo qualitativo depende do treino, dos conhecimentos e sobretudo das capacidades do investigador.

CAPÍTULO 4 – QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO

4.1 Introdução

No presente capítulo apresentaremos com detalhe as questões que servem de base à presente investigação, passando a expor de forma detalhada a sua estrutura através dos seus objetivos, dimensões do estudo e respetivas perguntas de partida.

Seguidamente é desenvolvido todo o perfil da amostra e respetivos restaurantes envolvidos; bem como se apresenta a fase de recolha de dados e o método subjacente à mesma através da realização de entrevistas.

Por fim, é descrito todo o processo de análise de dados e apresentação das respetivas conclusões.

4.2 Questões da Investigação

Conforme referido na parte introdutória desta investigação, são propostas algumas questões de investigação que, uma vez obtidas respostas, permitirão alcançar um melhor conhecimento e contextualização sobre a problemática em análise. Na perspetiva de Creswell et al. (2014) trata-se de enunciar questões descritivas detalhadas, isto é, perguntas sobre o desenvolvimento de um entendimento aprofundado que permitam perceber como os diferentes casos fornecem informações sobre um problema. A clareza na resposta a essas questões garante um maior foco da pesquisa, por isso, a natureza das questões enunciadas assume particular relevância uma vez que contribuem para a organização e orientação da própria pesquisa através da sua delimitação e enquadramento. De igual modo, conferem coerência e direção no rumo a seguir; garantem o foco do investigador e apontam para os métodos e dados que serão necessários na investigação (Rad & Espinoza, 2020; Yin, 2009).

Uma organização traduz-se no resultado dos comportamentos das pessoas, uma vez que estas definem o modo como a organização funciona. Apesar dos numerosos estudos apresentados de liderança, pesquisas anteriores revelam que não existe um estilo único de liderança que possa ser aplicado a todas as situações e que nem todos os líderes empregam o mesmo estilo de liderança para alcançar os objetivos com sucesso (Valdiserri & Wilson, 2010). O desenvolvimento de práticas de liderança entre pequenas empresas como restaurantes é limitado, além disso, os proprietários de pequenos restaurantes independentes são os líderes do seu próprio negócio. Assim, e devido aos

recursos limitados, estes precisam entender quase todas as funções de trabalho necessárias para a continuidade do negócio (Putra & Cho, 2019).

Como as operações exclusivas de cada pequeno restaurante independente afetam o estilo de liderança é importante entender quais as características dominantes. Neste sentido é relevante desde logo perceber:

Questão 1: Como descrevem os Chefes de cozinha de restaurantes com estrela Michelin o seu estilo de liderança?

Depreende-se que o compromisso organizacional apresenta um impacto significativo ao nível do desempenho individual e consequentemente organizacional (Yang & Pandey, 2009). De facto, este gera efeitos positivos ao nível da produtividade e qualidade, e consequente competitividade, contribuindo para que os colaboradores se sintam mais satisfeitos (Ashton, 2018; Dipietro et al., 2019). O mesmo envolve uma forte crença e aceitação dos objetivos e valores da organização; uma vontade de exercer um esforço considerável em nome desta e o desejo de se tornar seu membro (Porter et al., 1974; Živković et al., 2021). Neste sentido tentamos entender:

Questão 2: Como percebem os Chefes de cozinha de restaurantes com estrela Michelin a influência do seu estilo de liderança no compromisso afetivo/emocional dos colaboradores da sua equipa?

Os estudos comprovam que gestores/líderes emocionalmente mais inteligentes são capazes de desenvolver e manter relações de qualidade, gerir os sentimentos negativos e ampliar os positivos (Miao et al., 2016, 2017). Além disso, segundo Miao et al. (2017), por conseguirem lidar mais facilmente com as emoções e com os acontecimentos desorientadores, estes indivíduos são menos propensos a sair das empresas. Os resultados indicam que a Inteligência Emocional prevê as perceções de bem-estar e satisfação, o que influencia a intenção de saída (Adigüzel & Kuloğlu, 2019; Brunetto et al., 2012). Pelo que é importante perceber:

Questão 3: Como é que o compromisso afetivo para com a organização é reflexo da existência de uma ligação emocional e de uma identificação com o estilo de liderança praticado?

Embora não seja consensual se a Inteligência Emocional é um traço de personalidade ou uma capacidade, é aceite a sua importância para a compreensão de atitudes, comportamentos e resultados mais positivos dentro da organização (Carmeli, 2003; Prati & Karriker, 2018). Boal e Hooijberg (2000) afirmam que os líderes necessitam adotar diferentes posturas consoante as circunstâncias e que,

através da inteligência emocional, os bons líderes conseguem adotar uma postura mais correta para cada situação (Terason, 2018; Wong & Law, 2002). Pelo exposto, pretende-se compreender,

Questão 4: Como é que o estilo de liderança modela as emoções e como estas podem afetar as intenções de saída?

Na Tabela 6 apresenta-se de forma resumida a estrutura da investigação, apresentando os seus objetivos, dimensões do estudo e questões de investigação.

Tabela 6. Estrutura da Investigação

Objetivos da Investigação	Dimensões do Estudo	Questões de Investigação
Estudar a liderança positiva nos restaurantes com estrela Michelin	Liderança Transformacional; Liderança Autêntica; Liderança Ética; Liderança Servidora	Questão 1: Como descrevem os Chefes de cozinha de restaurantes com estrela Michelin o seu estilo de liderança?
Compreender como as inúmeras facetas de liderança contribuem para o estabelecimento de laços que visam o compromisso afetivo	Compromisso Afetivo e Liderança	Questão 2: Como percebem os Chefes de cozinha de restaurantes com estrela Michelin a influência do seu estilo de liderança no compromisso afetivo dos colaboradores da sua equipa?
Entender a importância do desenvolvimento de Inteligência Emocional para os líderes nos restaurantes de forma a obter um maior compromisso afetivo.	Inteligência Emocional e Compromisso Afetivo	Questão 3: Como o compromisso para com a organização é reflexo da existência de uma ligação emocional e de uma identificação com o estilo de liderança praticado?
Aprofundar o conhecimento da ligação entre Liderança e Intenções de Saída	Liderança e Intenções de Saída	Questão 4: Como o estilo de liderança modela as emoções, e como estas podem afetar as intenções de saída?

Fonte: Elaboração Própria

4.3 Perfil da Amostra e Restaurantes Participantes

Uma vez fundamentadas algumas das decisões tomadas relativas à estratégia a seguir, é conveniente apresentar quais os critérios utilizados na seleção dos casos abrangidos neste estudo; os procedimentos seguidos e qual a forma de garantir a qualidade do processo de investigação.

A investigação qualitativa é geralmente representada por amostras relativamente pequenas, incluindo casos únicos selecionados de forma intencional e apropriada ao objeto da investigação. A lógica por detrás desta seleção assenta na escolha de casos que sejam ricos em informação para o estudo em profundidade de determinado acontecimento, e sobre os quais se podem retirar informações relevantes e de importância fulcral para o objetivo da investigação (Patton, 2002). Trata-se de uma escolha subjetiva e intencional e que tem por princípio permitir ao investigador selecionar os casos que melhor responderão às questões colocadas na investigação (Silva et al., 2018) garantindo assim o sucesso da mesma.

A escolha de múltiplos casos assenta na possibilidade de replicação do estudo, assim o conjunto de casos estudados é tratado como um conjunto de experiências, com a finalidade de confirmar ou não um conjunto de observações (Yin, 2009).

Importante também é perceber qual o número de unidades de estudo de caso considerado adequado. Embora não exista com exatidão um número ideal de sujeitos, podemos seguir algumas orientações práticas que a literatura nos aconselha sobre números específicos.

O tamanho da amostra para um estudo de caso depende da questão de pesquisa e do contexto epistemológico (Mills et al., 2009). Por exemplo, uma abordagem de caso único pode ser adequada quando o pesquisador está interessado em formular uma contextualização aprofundada e uma explicação mais imersiva de um problema de pesquisa. Como o nome indica, um estudo de caso de unidade única concentra o seu interesse em um caso individual. Assim, se a pergunta de investigação se refere a um caso extraordinário e altamente específico, pode ser vantajoso não misturar com outros que sejam dificilmente comparáveis, por isso, nestas situações existe apenas um caso (Cunha et al., 2015).

Ao contrário, Mills et al. (2009) propuseram que quando o pesquisador está interessado em usar observações contrastantes para fornecer mais informações sobre as proposições e replicação do resultados, recomenda-se uma abordagem de casos múltiplos. Em uma abordagem de estudo de caso

múltiplo, os casos devem ser acrescentados até a saturação teórica das informações. Mesmo assim, nenhuma regra específica determina o número de participantes em um estudo de caso múltiplo (Paré & Elam, 1997). No entanto, alguma literatura recomenda usar de 4 a 15 casos para um estudo de casos múltiplos (Mills et al., 2009).

Um número de casos entre 6 e 10 segundo Morse (2000) enuncia que, para uma questão de investigação clara e para um grupo de informantes entrevistados repetidamente ao longo do tempo, pode ser suficiente. Esta pode também ser a dimensão adequada para uma população homogénea e com questões semelhantes para todos os entrevistados (Johansen & De Cock, 2018).

Alguns autores alegam que 12 é um número de entrevistas que habitualmente permite alcançar a saturação teórica. Por exemplo, Guest et al. (2006), concluíram que após 12 entrevistas tinham obtido 92% dos códigos obtidos com uma amostra de 30, e 88% do total do número de códigos para duas amostras de 30. Um número de 20 a 30 é também proposto por Morse (2000) e Creswell (1998), aplicado a um estudo de Teoria Fundamentada em Dados; ou por exemplo um número igual a 50, como apresentado no estudo de Sandelowski (1995).

4.3.1 Restaurantes com Estrelas Michelin de Portugal em 2019

Em Portugal Continental e Ilhas, no ano de 2019, contava-se um total de 26 restaurantes com estrela Michelin. A Figura 1 revela como estavam distribuídos os restaurantes com estrelas Michelin nesse ano.

Figura 1. Restaurantes com Estrelas Michelin de Portugal em 2019



Fonte: Estrelas Michelin Portugal 2019[i]

O presente estudo foi aplicado em Portugal Continental em 4 restaurantes com estrelas Michelin. Tendo em conta o universo de estudo alvo desta investigação, procurou-se atingir uma amostra considerável (16 entrevistados desde a gestão de topo até ao mais indiferenciado colaborador) e em todos os escalões hierárquicos dos 4 restaurantes envolvidos, focalizando-se a compreensão do fenómeno através da audição de 4 colaboradores por restaurante.

A seleção dos participantes foi baseada no seguinte critério: incluir diferentes elementos da equipa de restauração por caso, com a inclusão obrigatória do Chefe de cozinha. O tipo de amostragem pode definir-se como teórica e por conveniência. Neste caso a opção pelas unidades de amostra é realizada de forma intencional em função do interesse da pesquisa, permitindo uma maior acessibilidade aos inquiridos, e menor onerosidade em termos de tempo, esforço e dinheiro (Rad & Espinoza, 2020).

Diferentes restaurantes com estrela Michelin distribuídos por todo o país foram contactados. Ou seja, este processo de recolha de dados, incluiu três etapas, a saber:

Numa primeira fase tentou-se um contacto genérico para todos os restaurantes via telefone e email de forma a perceber como poderíamos efetuar uma primeira apresentação do estudo. Nesta fase conseguimos obter uma resposta positiva de alguns restaurantes (13 num total), o que permitiu a sua passagem à fase seguinte, porém em muitos dos restaurantes nem esse primeiro contacto foi possível, eventualmente estariam temporariamente encerrados atendendo ao período pandémico vivido à data.

Uma vez na segunda fase, foi enviado para os restaurantes selecionados um e-mail intitulado "Participação em estudo académico aplicado a restaurantes portugueses com estrela Michelin", a representar a formalização do convite para a participação do restaurante no presente estudo. O seu conteúdo pode ser consultado no Apêndice (Anexo I). No total foram contactados por telefone e por email 13 restaurantes, dos quais apenas 4 mostraram disponibilidade para avançar com a investigação.

Assim a terceira fase foi dedicada a estes 4 restaurantes cuja disponibilidade de participação no estudo foi efetiva, sendo estes os restaurantes que constituem os casos analisados.

A um quinto restaurante ainda foi possível a entrevista presencial a um dos Chefes, mas não houve disponibilidade para entrevistar a restante equipa pelo que não foi incluído na amostra total. Assim, aceitaram participar neste estudo 4 restaurantes com estrela Michelin consagrada no ano de 2019, divididos entre o Norte, Centro Interior e Sul de Portugal Continental, conforme descrito na Tabela 7.

Por razões de confidencialidade, aliás expressas por cada um dos restaurantes envolvidos no estudo, optou-se por não os identificar.

Tabela 7. Casos Selecionados

	UMA ESTRELA			
	Restaurante	**Distrito**	**Entrevistados**	**Função**
Norte	"G"	Bragança*	OG	Chefe de Cozinha
			DF	Cozinheiro
			JM	Chefe de Sala
			AG	Chefe de Sala/ *Sommelier*
	"C"	Guimarães*	AL	Chefe de Cozinha
			HS	Chefe de Sala/ *Sommelier*
			P	Chefe de Sala
			MB	Chefe de Pastelaria
Centro Interior	"L"	Montemor-o-Novo	NA	Chefe de Cozinha
			E	Subchefe de Sala
			DT	Cozinheiro
			GM	Diretor de F&B/ *Sommelier*
Sul	"V"	Praia da Rocha Portimão	JO	Chefe de Cozinha/ Diretor
			LN	Chefe de Sala
			A	Subchefe de Sala
			CF	Chefe de Pastelaria

Fonte: Elaboração Própria

Convém referir que a etapa de recolha de dados foi realizada no início da crise pandémica gerada pelo vírus SARS-COV-2, vulgo COVID-19, o que colocou dificuldades adicionais à participação no estudo. Muito embora fossem contactados, a generalidade dos restaurantes estrela Michelin em 2019 (por razões variadas, como, por exemplo, estarem fechados; terem dispensado elementos da equipa; estarem em reestruturação de equipas; não apresentavam disponibilidade para participação no estudo; ou simplesmente, não desejarem participar), apenas 4 se mostraram recetivos à participação, conforme já referido anteriormente.

4.4 Recolha de Dados através da Entrevista

Este estudo centra-se em restaurantes portugueses com estrela Michelin no ano de 2019, sendo selecionados 4 restaurantes para o efeito. A recolha e análise dos dados incorpora uma amostra composta por 16 intervenientes, num estudo de natureza qualitativa, cujos dados foram recolhidos através da realização de entrevistas.

Os métodos de recolha de dados utilizados na investigação qualitativa, especificamente no estudo de caso são compostos por observação direta (Sousa & Santos, 2020), que é realizada pelo investigador durante o estudo, entrevistas aprofundadas de todos os intervenientes envolvidos no fenómeno em estudo, a análise de documentos, bem como também reuniões ou sessões de grupo, onde opiniões e comportamentos podem ser analisados sobre um tema relacionado com o objeto de estudo.

Durante o curso da investigação, a recolha e análise de dados são desenvolvidas conjuntamente. À medida que a observação, entrevistas e outras técnicas de recolha são efetuadas, surgem pistas sobre o fenómeno em estudo e os investigadores tomam notas, fazem transcrições e desenvolvem conceitos para dar sentido à informação obtida (Sousa & Santos, 2020). O investigador deve organizar a informação e determinar quais são as unidades de análise que decorrem das questões de investigação para dar sentido aos fenómenos, mantendo-se orientado para o objeto de estudo (Rad & Espinozae, 2020).

A Tabela 8 sintetiza a evidência que permite avaliar a qualidade de um estudo de caso, de acordo com Yin (2009).

Tabela 8. Testes para Avaliar a Qualidade de um Estudo de Caso

Teste	Táticas de Estudo de Caso	Fase de Investigação em que é aplicada
Validade da construção: estabelece as variáveis que devem ser estudadas e as medidas operacionais corretas para os conceitos escolhidos para serem estudados.	Utilização de múltiplas fontes de evidência de (triangulação); Estabelecer a cadeia de provas; Revisão do relatório preliminar do estudo de caso por informadores - chave;	Recolhas de Dados Composição
Confiabilidade: estabelece relações sob determinadas condições e variações noutras condições, para distinguir relações espúrias.	Estabelecer padrões de comportamento; Construção da explicação do fenómeno; Faz análise de séries temporais;	Análise de Dados
Replicabilidade estabelece o domínio em que os resultados do estudo podem ser contextualizados e transferidos.	Utilização da replicação em estudos;	Design de Pesquisa
Credibilidade: demonstra até que ponto as operações de estudo, tais como procedimentos de recolha e análise de dados, podem ser repetidas com os mesmos resultados por outros investigadores.	Uso de protocolos de estudo de caso; Desenvolvimento de bases de dados de estudo de caso; Utilização de dois ou mais codificadores da informação proveniente das entrevistas;	Recolha de Dados

Fonte: Elaboração própria, tendo por base Yin (2009, p. 55)

Assim, segundo Rad e Espinoza (2020), o estudo de caso permite formas adicionais de verificação da qualidade da informação obtida, nomeadamente através de:

- Triangulação: triangulação de fontes e de dados; triangulação de técnicas de recolha de informação; triangulação de metodologias; e triangulação de investigadores.

- Validação do estudo por especialistas ou informadores chave.

- Verificação e revisão por parte dos participantes.

A natureza do problema de investigação determina o tipo de método de recolha de dados a utilizar. A entrevista e o questionário são dois dos métodos de recolha de dados frequentemente utilizados, para efeitos de investigação qualitativa e quantitativa, respetivamente. Para os objetivos do nosso estudo e considerando as questões de investigação a opção recaiu sobre a entrevista, como instrumento principal de recolha de dados.

A entrevista permite ao investigador obter dados muito ricos considerando a interação e comunicação que se estabelece entre o entrevistador e entrevistado. Uma vez que se estabelece um contacto direto, o investigador tem uma maior liberdade para controlar a condução do estudo. No caso de entrevistas semiestruturadas, por exemplo, o investigador desenvolve previamente uma série de questões que servirão de guião, podendo contudo as questões ser adaptadas no decorrer da entrevista de forma a garantir que os objetivos da mesma (da Silva & Segger, 2019) sejam alcançados.

A principal vantagem deste método resulta da profundidade dos elementos da análise recolhidos e respetiva flexibilidade que o método proporciona (da Silva & Segger, 2019). O propósito de um investigador quando elege este método é obter informações únicas; recolher uma agregação de informações de pessoas diversas e descobrir "uma coisa" que os pesquisadores não conseguirão obter através da mera observação participante (Alves, 2020).

Este método é frequentemente utilizado em estudos exploratório-descritivos e assume três objetivos: 1) servir de método exploratório para examinar conceitos, relações entre variáveis e conceber hipóteses; 2) servir de principal instrumento de recolha de informação de uma investigação e 3) servir de complemento a outros métodos (Silva et al., 2018). As entrevistas variam em função do grau de liberdade deixado aos interlocutores e do grau de profundidade da investigação.

As vantagens da utilização deste método resultam de poder ser utilizado em quase todos os setores da população; obtém taxas de respostas mais elevadas do que o questionário; os erros de interpretação são mais facilmente detetáveis; maior eficácia na descoberta de informações sobre temas complexos e carregados de emoção. Contudo, este método pode apresentar elevados custos financeiros e temporais, gerando por isso amostras mais pequenas. Dada a intensidade na obtenção de respostas,

outro problema surge na dificuldade de codificar e analisar os dados que por vezes podem surgir (Denzin et al., 2017).

No presente estudo procedeu-se à aplicação de uma entrevista semiestruturada tendo o seu guião sido concebido previamente, após um exaustivo estudo e análise da revisão de literatura. Uma vez dominados os temas em análise na presente investigação, foram definidos os principais temas a incluir e, posteriormente, foram formuladas as perguntas a realizar, no sentido de novas respostas trazer para o campo científico.

No nosso estudo de caso foram realizadas 16 entrevistas. As entrevistas começaram com uma pequena introdução ao tema, seguindo-se de algumas questões gerais de forma a ser construído algum relacionamento com os entrevistados que os incentivassem à partilha das suas opiniões e experiência.

A realização das entrevistas ocorreu de acordo com a disponibilidade dos indivíduos selecionados. Considerando que as mesmas ocorreram num período em que os restaurantes ainda se encontravam fechados, e havendo ainda o receio da propagação do vírus, foi dada liberdade ao inquirido para definir se a entrevista seria presencial, por telefone, ou videochamada. Assim, a recolha dos dados ocorreu de forma presencial; por telefone e através de videochamada. Um dos casos em que a mesma ocorreu por telefone, posteriormente houve uma visita presencial ao local para conhecer o restaurante e a equipa e na tentativa de poder recolher alguns dados via observação.

Num total foram entrevistados 16 participantes, correspondentes a 4 restaurantes com estrelas Michelin (4 participantes de cada restaurante), distribuídos de Norte a Sul do País, correspondentes aos distritos de: Braga, Bragança, Évora e Faro.

As entrevistas foram realizadas no período temporal de 16 de junho a 07 de dezembro de 2020. Note-se que este estudo surge no período de pandemia, onde as restrições quer a nível de deslocações, quer a nível de contacto físico eram exigentes. Outra situação limitadora resultou do facto da maioria dos restaurantes encontrarem-se encerrados; muitos com as equipas em casa; em outras situações as equipas encontravam-se a trabalhar, mas com a equipa incompleta, faltando alguns elementos, razão de uma série de dispensas necessárias realizar.

Estas entrevistas tiveram uma duração média de 44 minutos, sendo a entrevista mais longa de 78 minutos e a entrevista mais curta a duração de 20 minutos. Inicialmente, foi explicado aos participantes que as informações seriam utilizadas apenas para fins académicos e que o anonimato e a

confidencialidade seriam mantidos. Foi apresentada uma explicação geral do estudo, bem como os objetivos da investigação, sublinhando a importância da colaboração dos entrevistados e da sua disponibilidade para o efeito. Previamente foi enviado para cada participante um documento intitulado – Consentimento Informado, Esclarecido e Livre para Participação em Estudos de Investigação, que poderá ser consultado no Apêndice (Anexo II). O guião da entrevista pode ser consultado no Apêndice (Anexo III).

Tendo em conta as restrições colocadas pela pandemia COVID-19 algumas entrevistas tiveram a sua realização com o recurso á tecnologia, tal como descrito:

- Restaurante "C": entrevistas realizadas por telefone;
- Restaurante "G", entrevistas realizadas presencialmente;
- Restaurante "L", entrevistas realizadas por telefone;
- Restaurante "V", entrevistas realizadas por telefone e posteriormente visita ao restaurante para conhecer a equipa.

Na tabela 9 encontram-se a descrição das características dos elementos entrevistados. Todas as entrevistas foram autorizadas pelos mesmos, não havendo qualquer constrangimento impeditivo, tendo sido garantido o total anonimato dos entrevistados e dos restaurantes na apresentação do estudo, seguindo os padrões éticos descritos no capítulo 4.6.

Uma vez recolhidas todas as gravações as mesmas foram gravadas em áudios individuais, e transcritas de forma integral. Uma vez transcritas palavra a palavra, foi efetuada uma segunda verificação de todos os áudios de forma a garantir a precisão das mesmas antes de iniciar a sua análise.

Tabela 9. Resumo de Entrevistas Realizadas nos 4 Restaurantes

Restaurantes:	Nomes:	Idade:	Sexo:	Habilitações Literárias:	Função Desempenhada:	Duração Entrevista (min):	Entrevista:
"G"	AG	34	Masculino	Licenciatura	Chefe de Sala/ *Sommelier*	69	Presencial
	OG	43	Masculino	12º	Chefe de Cozinha	24	Presencial

				ano/curso profissional			
	JM	39	Masculino	Ens. Secundário	Chefe de Sala	20	Presencial
	DF	22	Masculino	9° ano	Cozinheiro	20	Presencial
Restaurantes:	**Nomes:**	**Idade:**	**Sexo:**	**Habilitações Literárias:**	**Função Desempenhada:**	**Duração Entrevista (min):**	**Entrevista:**
"L"	GM	33	Masculino	Licenciatura	Diretor F&B / *Sommelier*	67	Telefone
	NA	35	Masculino	Ens. Secundário	Chefe de Cozinha	54	Telefone
	DT	24	Masculino	Ens. Secundário	Cozinheiro	29	Telefone
	E	22	Feminino	Ens. Secundário	Subchefe de Sala	53	Telefone
Restaurantes:	**Nomes:**	**Idade:**	**Sexo:**	**Habilitações Literárias:**	**Função Desempenhada:**	**Duração Entrevista (min):**	**Entrevista:**
"V"	LN	30	Masculino	Licenciatura	Chefe de Sala	39	Telefone/Presencial
	JO	33	Masculino	Licenciatura	Chefe de Cozinha	60	Telefone/Presencial
	A	34	Feminino	Licenciatura	Subchefe de Sala	60	Telefone/Presencial
	CF	29	Masculino	Ens. Secundário	Chefe de Pastelaria	78	Telefone/Presencial
Restaurantes:	**Nomes:**	**Idade:**	**Sexo:**	**Habilitações Literárias:**	**Função Desempenhada:**	**Duração Entrevista (min):**	**Entrevista:**
"C"	AL	54	Masculino	–	Chefe de Cozinha	33	Telefone
	HS	35	Masculino	Ens.	Chefe de	34	Telefone

				Secundário	Sala/ *Sommelier*		
	P	31	Feminino	Ens. Secundário	Chefe de Sala	20	Telefone
	MB	24	Feminino	Ens. Secundário	Chefe de Pastelaria	42	Telefone
					Média:	43,875	

Fonte: Elaboração Própria

4.5 Triangulação de Dados

Numa investigação a recolha de dados pode ocorrer através de dados primários e/ou secundários. A utilização de várias fontes para a recolha de informação relevante auxilia assim o pesquisador não apenas na recolha de informação mais abrangente, como também permite a verificação da sua consistência para o aumento da robustez dos resultados (Wahyuni, 2012). A este método de recolha de dados sob várias fontes de análise denomina-se de triangulação de dados (Patton, 2002).

Os dados primários geralmente são recolhidos através de entrevistas semiestruturadas (Wahyuni, 2012). Conforme sugerido por Parker et al. (2003), deve-se verificar um envolvimento entre os pesquisadores qualitativos e os profissionais da organização em estudo, a fim de compreender melhor o fenómeno em análise. Por sua vez os dados secundários resultam de publicações internas fornecidas pelos participantes e/ou dados publicamente disponíveis relevantes para o assunto a investigar (Wahyuni, 2012).

Assim o conceito de triangulação é entendido como uma combinação de pontos de vista, métodos e materiais empíricos diversificados suscetíveis de constituírem uma estratégia capaz de acrescentar rigor, amplitude e profundidade à investigação (Denzin & Lincoln, 2005).

Flick, (2009,p.444) propõe quatro protocolos de triangulação, a saber:

1. Triangulação das Fontes de Dados, em que se confrontam os dados provenientes de diferentes fontes;
2. Triangulação do Investigador, em que entrevistadores/observadores diferentes procuram detetar desvios derivados da influência do fator "investigador";

3. Triangulação da Teoria, em que se abordam os dados partindo de perspetivas teóricas e hipóteses diferentes;
4. Triangulação metodológica, em que, para aumentar a confiança nas suas interpretações, o investigador faz novas observações diretas com base em registos antigos, ou múltiplas combinações metodológicas.

A triangulação é muitas vezes usada pelo investigador não no sentido estrito de confrontar uma teoria, um conjunto de dados ou uma abordagem com uma proposta "rival", mas antes como forma de conseguir uma análise de maior alcance e riqueza. Neste sentido, e mesmo que dois pontos de vista pareçam contradizer-se um ao outro, as diferenças podem ser usadas como forma de voltar a "olhar para os dados" e tentar encontrar uma explicação que resolva as diferenças.

4.6 A Ética na Investigação

Do ponto de vista ético, a pesquisa qualitativa apresenta questões e desafios exclusivos para o estudo das pessoas e grupos dentro das organizações. A pesquisa qualitativa requer um ponto de vista mútuo, de investigador para participante, de ser humano para ser humano. A conversa e o diálogo entre as pessoas constitui o processo esperado na investigação qualitativa, que tem como foco de estudo as ações, reações, lembranças e construção de significados do ser humano em resposta à sua passagem pela vida (Facioli & Padilha, 2019).

Reid et al. (2018) recomenda um período de preparação para permitir que aqueles que realizam uma investigação se sintam confiantes nas suas capacidades de avaliar os participantes para sinais de angústia durante a investigação, bem como sobre tópicos delicados e identificação de estratégias para minimizar o desconforto do participante. No nosso estudo, caso o entrevistado evidenciasse alguma destas situações, era assumido que o seu bem-estar teria prioridade sobre a investigação.

A Carta Ética da Sociedade Portuguesa de Ciências da Educação (SPCE) estabelece princípios e orientações de natureza prática, relacionados com:

- participantes na investigação, que têm direito à informação sobre a investigação para conhecerem o consentimento; garantia de confidencialidade; direito de se retirarem da participação e divulgação dos resultados (SPCE, 2014);

- a comunidade de investigação, que será responsável pela preservação dos direitos de autoria e coautoria; revisão pelos pares (garantia de confidencialidade); publicação de acordo com as diretrizes da comunidade científica (SPCE, 2014);

- estudantes e profissionais da educação na manutenção de atitudes de sensibilidade e integridade relacional e profissionalismo (SPCE, 2014);

- os promotores, financiadores e colaboradores da investigação, através dos quais será garantida a informação e esclarecimento sobre os objetivos, metodologia e resultados resultantes da investigação (SPCE, 2014);

- as comunidades e a sociedade em geral serão informadas sobre os conhecimentos produzidos no campo das diferentes especialidades académicas, para que a investigação cumpra a sua função social de ser utilizada para o bem da comunidade (SPCE, 2014).

Considerando os vários desafios que foram surgindo para a obtenção da recolha de dados, a saber: falta de demonstração de interesse na participação/colaboração do estudo por parte de alguns Chefes (em alguns casos percebia-se uma clara saturação da vivência do momento atual, com muitos receios e incertezas); argumentos como reestruturação dos restaurantes e falta de tempo; equipas em casa e restaurantes fechados pelo que a entrevista não seria oportuna; o constante compromisso de que consentiam a entrevista mas nunca se verificou disponibilidade para que a mesma avançasse; obtenção de consentimento mas nunca foi possível realizar as entrevistas a toda a equipa, muito embora as inúmeras tentativas; o claro receio da propagação do vírus através de contacto de proximidade; foram cumpridos os principais princípios e orientações éticas no presente estudo.

4.7 Análise dos Dados

Os estudos de natureza qualitativa assumem, um conjunto diverso de dados e de grande abundância de informação, que uma vez na posse dos investigadores, estes têm de dar sentido aos mesmos, pelo que esta fase, verdadeiramente importante, consiste em examinar, categorizar, combinar as evidencias relacionadas com a proposta de estudo.

No presente estudo seguimos uma abordagem analítica de conteúdo, que é comumente utilizada para analisar este tipo de dados (Gremler, 2004). Esta técnica de pesquisa permite fazer inferências

replicáveis e válidas, através da análise dos áudios obtidos, o que é um garante importante no que respeita à confiabilidade (Krippendorff, 2004).

Assim a análise de conteúdo é uma técnica para ler e interpretar o conteúdo de toda a classe de documentos, que analisados adequadamente nos abrem as portas ao conhecimento de aspetos e fenômenos da vida social que de outro modo seriam inacessíveis (Olabuenaga & Ispizua, 1989). Isto porque, em qualquer mensagem escrita, podem ser categorizadas frases, descritas as estrutura lógica das expressões, verificar as associações, denotações, conotações e também podem formular-se interpretações psiquiátricas, sociológicas ou políticas (Krippendorff, 2004).

Ainda que diversos autores proponham diversas descrições do processo de análise de conteúdo, destaca-se no presente estudo as cinco etapas apresentadas por Moraes, (1999), a saber: Preparação das informações; Transformação do conteúdo em unidades; Categorização; Descrição e Interpretação.

Desta forma num primeiro momento, procedeu-se à preparação das informações recolhidas. Realizou-se a leitura de todas as entrevistas transcritas, de forma a perceber se estas estavam de acordo com os objetivos da pesquisa. Uma vez validadas as diferentes amostras, deu-se início ao processo de codificação dos materiais recolhidos, estabelecendo códigos que possibilitassem identificar elementos comuns de forma rápida nos depoimentos analisados.

Num segundo momento procedeu-se à transformação do conteúdo em unidades de análise. A decisão sobre quais seriam as unidades de análise, teve por base as categorias basilares desta investigação. Assim todas as entrevistas foram lidas novamente e identificadas as unidades de análise definidas. Desta forma procedeu-se à codificação de cada unidade, estabelecendo códigos adicionais, associados ao sistema de codificação apresentado no primeiro momento.

Uma vez isoladas por categorias todas as unidades de análise, nesta terceira fase procede-se ao agrupamento das unidades de análise de mesmo valor e de forma mutuamente excludente, uma vez que cada categoria não deve conter elementos de outras categorias. É importante referir, que neste momento em particular, onde afunilamos o processo de categorização, necessariamente alguma informação é perdida, pelo que a leitura realizada das entrevistas transcritas representará sempre, e apenas, a perspetiva do investigador.

Uma vez realizado todo o processo de preparação, transformação e categorização é chegado o quarto momento de descrição de cada uma das categorias, onde verdadeiramente se procede ao começo da

comunicação do resultado deste trabalho. Este é um momento de elevada importância pois dá-se início à expressão dos significados captados e intuídos nas mensagens analisadas.

Muito embora este quarto momento seja de facto de extrema importância, o mesmo não é, contudo, suficiente, pelo que é necessário proceder à interpretação do conteúdo obtido.

Assim surge o quinto momento onde a interpretação dos dados permite ultrapassar a sua mera descrição. Assim este momento permitirá obter uma compreensão mais aprofundada do conteúdo apresentado pelas mensagens captadas através da inferência e interpretação.

Em suma a analise de conteúdo surge como uma alternativa de organização dos dados recolhidos de forma a permitir obter uma compreensão mais profunda sobre estes. No capítulo 5 serão apresentados os resultados de todo este processo agora descrito.

4.8 Conclusão

Dentro da metodologia qualitativa, o estudo de casos, é uma das metodologias que tem apresentado destaque e adquirido crescente relevância sempre que a sua utilização for devidamente sustentada. Conforme já referimos ao longo deste capítulo, este método apresenta um conjunto de pontos fortes e também pontos fracos, que são importantes perceber e agir em conformidade, de forma a que, o uso desta metodologia contribua de forma positiva e com enriquecimento de causa para o contexto académico e profissional.

Agora quase numa fase final, através da apresentação da análise de dados e respetivas conclusões do estudo, é importante referir que todo este estudo resultou de um contacto entre o investigador e a amostra selecionada, e que sempre foi imperativo o rigor da informação produzida e o respeito pelas questões éticas também já elencadas neste documento.

Seguidamente daremos início à análise dos dados e apresentação das conclusões a partir da pesquisa aqui apresentada.

PARTE III

FASE EMPÍRICA

CAPÍTULO 5 - ANALISE DE DADOS

5.1 Introdução

A redação do presente capítulo pretende trazer respostas às questões empíricas que servem de base à presente investigação, com a apresentação dos resultados obtidos ao longo das entrevistas realizadas.

A análise de dados, neste caso, envolve a inferência de dados primários (Wahyuni, 2012). Assim, é importante ser-se claro sobre a conduta seguida na análise e na interpretação dos resultados. Os dados recolhidos na pesquisa qualitativa são baseados em textos pelo que é necessário trabalhar toda essa informação. A gestão dos dados na pesquisa qualitativa envolve três fases importantes: armazenamento, transcrição de fontes de áudio e a filtragem dos dados (Wahyuni, 2012).

A presente investigação, a partir das entrevistas semiestruturadas realizadas, proporcionou a descoberta de novos conteúdos. Nos próximos capítulos, apresenta-se a dinâmica da análise de conteúdo que foi construída a partir das entrevistas, sendo esta análise apresentada em quatro grupos, condizentes com os objetivos definidos na presente investigação, a saber: o primeiro grupo será dedicado à analise do percurso profissional e função desempenhada pelos entrevistados; segue-se um segundo grupo onde são explorados os desafios colocados pela pandemia COVID-19 ao setor da restauração; o terceiro grupo é dedicado à temática da liderança, e por fim, o quarto grupo incide sobre a inteligência emocional e as intenções de saída.

Assim, no presente capítulo procura-se responder a cada uma das questões de investigações formuladas, a partir da análise do conteúdo dos dados obtidos, e desta forma apresentar as principais conclusões deste estudo.

5.2 Dinâmica da Análise de Conteúdo

Para a análise realizada foram tidas em consideração as contribuições de cada entrevistado, considerando a sua experiência profissional, bem como toda a sua perspetiva pessoal acerca do contexto organizacional onde se inserem.

Para Bardin (2013, p. 33) "a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações. Não se trata de um instrumento, mas de um leque de apetrechos; ou com maior rigor, será um único instrumento, mas marcado por uma grande disparidade de formas e adaptável a um campo de aplicação muito vasto: as comunicações". Trata-se de uma técnica que consiste em avaliar de forma sistemática um corpo de texto, por forma a desvendar e quantificar a ocorrência de palavras/frases/temas considerados "chave" que possibilitem uma comparação posterior (Rad & Espinoza, 2020).

A análise de conteúdo faz parte das técnicas de pesquisa qualitativa com um alcance diferenciador, uma vez que permite identificar elementos que de outra forma seriam impossíveis de observar. Esta técnica possibilita a decomposição do conteúdo, que no caso em concreto resulta da recolha da opinião a diversos entrevistados, devidamente selecionados, de forma a que a recolha de dados permita cumprir os objetivos a que esta investigação se propõe.

O sistema de categorização desenvolvido tem um caráter iterativo pois foi criado a partir do referencial teórico existente, mas posteriormente alterado com a informação proveniente das entrevistas, que também contribuíram para a criação e reformulação das categorias temáticas finais. Primeiramente foram estabelecidas as categorias e subcategorias para cada questão; num segundo momento procurou-se analisar em detalhe cada entrevista realizada e o significado da opinião de cada participante entrevistado, no contexto em investigação, para que, numa última fase, fosse possível a produção de conclusões devidamente justificadas tendo por base os dados. De notar que as categorias temáticas foram reformuladas numa fase inicial devido à iteração existente entre a teoria prévia e os dados empíricos.

É importante salientar que processo de codificação sucedeu de modo flexível e aberto, para que pudesse acomodar outros novos conteúdos que surgiram durante a análise, e, desta forma, contribuir para o desenvolvimento de uma grelha de análise categorial definitiva. Neste caso em concreto, a análise de conteúdo apresentou dois momentos. No primeiro, as categorias e subcategorias foram

designadas tendo por base as respostas de cada um dos participantes e da literatura consultada, para num segundo momento se poder reorganizar a análise e estruturar tanto as categorias como as respostas de uma forma geral, cuja apresentação se segue.

5.3 Análise e Apresentação de Resultados

Este capítulo discute a análise dos dados proveniente das entrevistas. Dada a necessidade de garantir o anonimato dos participantes do estudo optou-se por apresentar os resultados no seu conjunto, isto é, sem diferenciar por caso/restaurante, mas apresentando toda a informação no agregado, fazendo a discussão por categoria temática e respetivas subcategorias. Pelo que, a identificação dos entrevistados seguiu o mesmo critério de anonimato, sendo apresentadas por siglas, por exemplo "V,JO", em que a primeira sigla "V" corresponde sempre à identificação do restaurante, e a sigla "JO" corresponde sempre à identificação do entrevistado (a respetiva correspondência das siglas, pode ser consultada na Tabela 9 - Resumo de Entrevistas Realizadas nos 4 Restaurante, previamente apresentada no capítulo 4.4). Assim sendo, num primeiro bloco temático temos a discussão do percurso profissional dos participantes do estudo de casos. Num segundo bloco temos a análise relacionada com os desafios colocados pela pandemia COVID-19 ao setor da restauração e como esta foi sentida pelos restaurantes Michelin que fazem parte deste estudo. Num terceiro momento apresenta-se os resultados relacionados com as perceções de liderança, por parte, quer dos Chefes de cozinha, quer das respetivas equipas. Numa quarta parte são apresentados os resultados obtidos da análise relativa à inteligência emocional do líder e intenções de saída dos colaboradores (membros da equipa).

5.3.1 Categoria Temática 1 - O Percurso Profissional e a Função Desempenhada

Na Tabela 10, passamos a analisar em resumo algumas referências que foram as narrativas dos participantes do estudo, retiradas das entrevistas realizadas sobre o percurso profissional e a atual função exercida que foram organizadas em Categorias e Subcategorias.

Tabela 10. Categoria Temática 1 - Percurso Profissional e Função Atual

Categoria Temática	Subcategoria	Dimensões
Escolha da Profissão	Fatores Motivadores	Paixão pelo que faz
		Ganhar dinheiro fazendo o que se gosta

		Aprendizagem contínua através do que se faz
		Progressão na carreira
		Reconhecimento pelo alcançar da estrela Michelin
	Influência da Família na opção pela Profissão	Herança familiar
		Continuidade do negócio familiar, inovando
	Características do Trabalho	Pressão
		Desafio
		Ligação que se cria com o cliente
		Proporcionar experiências
		Prazer
Aspetos do Trabalho Geradores de Desafios e Dificuldades	Atividades de Gestão do Negócio	Gerir recursos humanos
		Gestão financeira
		Planeamento
		Back Office
		Estabelecer objetivos
		Tomada de decisões
		Ausência de estabilidade nas funções
		Comportamentos desadequados
		Falta de cultura gastronómica
	Excessivo Mediatismo	Estar no *"mainstream"*

	da Profissão "Ser Chefe"	Banalização do setor
	Promoção da Alta Cozinha	Gosto de cozinhar
		A parte criativa da cozinha
Caracterização e Experiências da Equipa	Formação de Equipas	Sair da zona de conforto
		Aprender sempre mais
		Crescimento gradual
		Especializações
	Background	Experiência
		Acumular de conhecimentos
		Troca de conhecimentos
		Trabalhar com os melhores

Fonte: Elaboração Própria

A Tabela supra apresenta em detalhe a categorização das escolhas e preferências profissionais, bem como os aspetos do trabalho que são mais geradores de desafios e de dificuldades de quem trabalha num restaurante com estrela Michelin.

Na restauração, alcançar uma estrela Michelin requer não apenas a habilidade do Chefe de cozinha para estruturar uma equipa, como também o prazer de cozinhar; a criatividade enquanto imperativo e o trabalho em equipa como algo crucial (Yuan et al., 2016). Assim, o líder na cozinha também é responsável por outras atividades, onde a gestão de recursos e a gestão das suas equipas são áreas vitais para alcançar a qualidade do serviço e a excelência pretendidas. Deste modo, faz parte integrante da gestão do negócio a realização de atividades que façam a equipa funcionar como um todo, através de reuniões para estabelecer qual o caminho a seguir, ou encontros, atividades onde são apresentadas as metas definidas para obter o reconhecimento esperado (Homburg et al., 2013).

No global, assumimos três categorias temáticas que foram discutidas com os participantes relacionadas principalmente com o que gostam de fazer e as características do seu trabalho; o que não gostam de fazer na profissão e que é gerador de dificuldades e, por último, a importância das experiências obtidas ao longo do percurso profissional e a constituição da equipa atual.

Escolha da Profissão: Fatores Motivadores na Profissão e Características do Trabalho

A primeira categoria, Escolha da Profissão, justifica-se pelas abordagens de Jaramillo e Mulki (2008), que afirmam que a motivação intrínseca é uma previsão para a liderança. Ao mesmo tempo é evidente que, na indústria hoteleira, a motivação é importante para alcançar objetivos (Watson et al., 2018). Sem discussão, verifica-se que a escolha da profissão está associada à atividade exercida e, por sua vez, ao apoio recebido durante a execução das funções, que permita alcançar a satisfação no trabalho (Graves et al., 2013), pelo que importa perceber quais os fatores motivadores.

Existe uma célebre frase de Confúcio que refere *"escolhe um trabalho de que gostes, e não terás que trabalhar nem um dia na tua vida".* Efetivamente esta narrativa é bastante transversal ao universo dos restaurantes com estrela Michelin, e a paixão pelo que se faz, é efetivamente uma das premissas assumidas pela maioria dos entrevistados, como fundamental para se enveredar e permanecer neste setor,

> "Gosto do que faço, primeiro porque é a minha profissão, acho que as pessoas devem quando desempenham uma profissão, seja picheleira, seja médico, seja o que for, devem fazê-lo com paixão e amor, se não, não se trata de uma profissão, trata-se de cumprir horário, para ter um vencimento ao fim do mês." (G, OG)

> "(...) é assim, a primeira parte acho que é muito óbvia que ninguém, trabalha nesta área, ah, consegue trabalhar nela durante muito tempo se não gostar do que fizer. Esta é uma área que é muito dura, muito exigente, acho que acaba por ser um bocadinho como em todas as áreas não é, que se nós realmente não gostarmos daquilo que fizermos, ah, não conseguimos ficar a fazê-lo todos os dias durante muito tempo, não é, e .., e, portanto, gosto muito daquilo que faço e tem muito a ver, também o facto de ter escolhido esta área, também tem muito a ver com a minha personalidade, e com a minha maneira de ser, e é uma área que se enquadra realmente na minha maneira de ser (...)." (V, C)

> "(...) a minha primeira alternativa foi estudar hotelaria, ah, e aprendo a gostar daquilo que faço, aprendi a gostar mesmo muito daquilo que faço e neste momento sou uma, acho que sou uma sortuda porque trabalho com o que gosto (...)." (V, A)

Na generalidade dos entrevistados percebe-se uma clara identificação com a profissão que estão a exercer, sendo bem evidente a existência de uma felicidade natural que emanam por estarem num trabalho que amam, onde se compreende a existência de uma relação muito forte e um sentido muito bem definido do caminho a percorrer, percebendo-se uma espécie de gratidão por exercerem uma profissão com a qual se identificam e podendo ainda ganhar dinheiro fazendo o que se gosta.

> "Eu adoro aquilo que faço, não me estava a ver a fazer outra coisa, nunca na vida. Eu costumo dizer que eu sou, ah, um felizardo não é, porque faço aquilo que gosto e ainda ganho dinheiro com isso, isso é, isso é muito bom. É uma paixão desde sempre, não sou cozinheiro desde sempre, não nasci dentro das panelas como alguns dos meus colegas que nasceram no contexto familiar, em que tinham já a família com restaurantes ou outro tipo de negócios (...)." (AC, AL).

Estamos perante recursos humanos que sempre estiveram envolvidos na área da restauração, alguns dos quais desde muito novos. Sempre procuraram trabalhar em locais de qualidade superior que lhes garantissem uma aprendizagem contínua, razão pela qual em muitos casos a opção de sair de Portugal surge como um processo natural na sua evolução profissional.

> "Ah, comecei num hotel de luxo em Lisboa, um hotel 5 estrelas em Lisboa, ah, depois mudei-me para Espanha, fui fazer um estágio num restaurante com 3 estrelas Michelin, ah, e decidi, ok, preciso de continuar aqui este percurso de aprendizagem." (V, C)

Evolução essa, cujo currículo se vai preenchendo com a passagem por múltiplos locais nacionais e estrangeiros, ampliando o leque de contactos dentro e fora do setor, e, consequentemente, assistindo a uma constante progressão na carreira, de forma sólida e com um cada vez maior reconhecimento monetário.

> "(...) é continuar a crescer, continuar a ter o desenvolvimento que temos tido até hoje, o meu objetivo é continuar a crescer, e o hotel está-me a dar a mim e à equipa a

> probabilidade de continuar a crescer, por isso, eu conheço muita gente que diz "*eu quero ser Chefe*", "*eu quero ganhar muito dinheiro*", prontos." (V, JO)

Todo este reconhecimento é resultado de longas horas de trabalho, de vários anos de profunda dedicação a uma profissão exigente que de forma convicta se gosta apaixonadamente.

> "(...) é a única área onde estou a trabalhar, gosto muito do que faço, descobri o que gostava de fazer e dediquei-me a isso, demorei um pouco, mas quando descobri o que gostava de fazer, que era exatamente a área de hospitalidade e especificamente mais a área de F&B, portanto, a área de alimentos e bebidas. Tenho certeza que é isso que eu amo apaixonadamente, é a isso que eu quero me dedicar." (V, LN)

É na sequência dessa dedicação, a fazer o que se gosta, procurando estar sempre perto dos melhores profissionais, e selecionando os melhores locais, com os melhores produtos, que se trabalha diariamente em prol do reconhecimento de excelência que é atribuído com o culminar da angariação de uma estrela Michelin.

> "Vamos lá ver uma coisa, nós quando, quando trabalhamos, gostamos daquilo que fazemos, temos, queremos estar sempre ao pé dos melhores e queremos ser considerados os melhores. E quando abrimos este restaurante dizemos: temos um sítio idílico, temos produtos idílicos, então vamos, vamos trabalhar para conseguirmos obter a excelência que é dada pelo guia Michelin." (G, OG)

Muito embora a maioria dos entrevistados trabalhem por conta de outrem e as suas influências pela área da hotelaria tenham surgido através de um despertar natural, no presente estudo contemplamos duas situações, cujas influências resultaram também de heranças familiares.

> "(...) nasci no meio de boas cozinheiras, naquela altura não havia muitos cozinheiros não é, e sempre me fascinou muito a cozinha, ah, não por si só, não sendo só por si, a parte profissional, mas tudo aquilo que envolvia, toda aquela, ah, todas aquelas tarefas, todos os aromas, todo aquele desenrolar, principalmente naquelas épocas mais festivas que me deixavam fascinar." (AC, AL)

Um caso em particular resultou na transformação de um simples restaurante familiar, num restaurante consagrado com uma estrela Michelin, permitindo assim a continuidade de um negócio familiar de forma inovadora.

> "Ainda ontem me falavam nisso, que é o Sr. António, a administração, "*é pá é impressionante porque os senhores com uma empresa familiar tão pequena não necessitaram de se alavancar naquilo que era a imagem do grupo para vender a unidade*". E essa era a estratégia, nós alavancamo-nos naquilo que era a construção de uma marca já existente, com 40 e muitos anos, que é a nossa marca, (...), que era uma marca regional, e que a partir de uma marca regional e familiar, catapultamos para um panorama nacional e internacional, mas aí como uma submarca." (G, AG)

Independente do formato do negócio, seja de origem familiar ou tratando-se de empresa independente, existem características do trabalho, em torno de todo o universo de restaurantes com estrela Michelin, que são transversais e que correspondem ao grau de exigência e de máxima excelência reclamados por este título.

A pressão existente ao longo de todo o percurso é um dos elementos mais desafiadores e que é salientado por todos os entrevistados. Este acaba por ser um elemento contraditório, quando o mesmo é considerado como o principal desafio da profissão.

> "O que mais gosto é da pressão, ..., é desafiante trabalhar sobre pressão." (L, A)

À pressão imposta, gera-se sempre um clima de stress que aumenta com a carga de exigência imposta, o que termina por elevar os níveis de adrenalina, criando uma espécie de desafio constante, que acaba por ser o elemento motivador neste setor.

> " Isso é quase como um jogo, em que nós estamos ali num vai e leva constante, e apesar de nos criar algum stress, acaba sempre por nos, estamos ali sempre com a adrenalina sempre no máximo e isso acaba por ser um pouco viciante, acho eu." (AC, AL)

A conquista de uma estrela Michelin é sem dúvida um dos maiores reconhecimentos que o setor da restauração pode alcançar. Enquanto ex-líbris de um setor, e sem descurar a ligação que se apresenta com o cliente; todo o envolvimento que se cria em torno da experiência gastronómica que se intitula memorável e do prazer que se sente em poder proporcionar algo único ao cliente que procura viver um momento singular, que vai muito além do consumo de uma magnífica refeição. Como refere Balazs (2002, p.250) um restaurante de estrela Michelin é um local cultural, onde as pessoas vem trocar emoções. "*A refeição é um evento. Não vendemos apenas comida – vendemos um sonho*."

> "Sim, gosto muito do que faço, eu já trabalho há quase há 20 anos em restauração, gosto porque, gosto de interagir com as pessoas, conhecer as pessoas, prestar um bom serviço, satisfazer as pessoas à mesa, e então é por aí que gosto muito do que faço (...)." (AC, HS)

> "O que mais gosto é mesmo proporcionar hum,..., prazer às pessoas não é, ..., não há que dizer mais, ..., mais humano que, que comer, ah, e sendo um restaurante com estrela Michelin ainda mais, não há ninguém que não saia satisfeito, então acho que isso cria, causa o maior prazer que nos dá, em tão pouco tempo, e às vezes com coisas tão simples podemos proporcionar experiências tão agradáveis para a pessoa que nós nem sequer conhecemos e que vemos uma vez na vida e que, e que para elas nós, ..., somos lembrados sobretudo por muito tempo." (AC, HS)

Em suma, assiste-se à combinação de um conjunto de momentos, todos eles singulares, que tem início na apresentação de iguarias gastronómicas únicas, conjugadas com a mais alta gama do que representa a prestação de um serviço de luxo, fazendo-se acompanhar, simultaneamente, por uma carta de vinhos exclusiva, contendo as maiores referências nacionais.

Aspetos do Trabalho Geradores de Desafios e Dificuldades

O trabalho diário no restaurante consiste em preparações elaboradas, na capacidade de cozinhar muitos pratos diferentes simultaneamente, numa sensação estética e na cooperação com outras pessoas num ambiente muitas vezes rápido e desafiante (Wellton et al., 2017). Ao longo das entrevistas realizadas, percebe-se pelas narrativas dos participantes o gosto que o desafio do setor lhes proporciona, e que existe uma realização profissional assumida, havendo realmente muito pouco que eles não gostem no exercício das suas funções. Encontra-se um ponto comum, no que respeita à área de gestão, que no geral é a que mais desafios traz para maioria dos inquiridos. É assim que, no que diz respeito a esse tema, se regista por exemplo, na parte da gestão de recursos humanos algumas dificuldades assumidas.

> "O que eu gosto menos, ah, digamos, não é o que gosto menos, a parte mais difícil é a gestão dos recursos humanos. Digamos assim." (AC, AL)

A par do desafio que a área de recursos humanos assume, e porque este é um setor que envolve padrões de alta qualidade, sem dúvida que outro enorme desafio será a parte da gestão financeira.

> "Hoje em dia, confesso que a parte de contacto ao cliente continuo a gostar, óbvio que acho que nunca vou perder, mas começo a querer outro tipo de desafios, e, portanto, o contacto com os meus colaboradores e liderança que tenho para com eles, começa também a ser um grande desafio, para além da parte da gestão de números e etc." (V, LN)

A gestão como um todo, nas suas mais variadas vertentes assume efetivamente um papel de destaque neste setor, implicando um planeamento sério e disciplinado, tendo por base a organização de todas as equipas e de toda a estrutura, de forma a garantir o sucesso diário do restaurante.

> "A parte que eu gosto menos, mas que tem que ser, é a parte da organizar as coisas, de planear tudo, ah, que é muito essencial para que o serviço saia nas devidas condições, mas é a parte que eu menos gosto é organizar as coisas, não gosto muito deste papel, mas faz parte." (AC, MB)

E muito embora a parte de *Back Office* seja unanimemente considerada como a parte menos atrativa da profissão, reconhecesse, contudo, a sua necessidade para o sucesso da operação.

> "O que gosto menos talvez seja realmente a parte de *back office*, a parte que não é tão prática (...)." (L, E)

A liderança destas equipas revela-se assim como um desafio diário para os Chefes que encabeçam estes restaurantes, havendo por isso a necessidade de muitas vezes se estabelecer objetivos de forma a garantir que as mestas definidas serão cumpridas.

> "A grande dificuldade, a grande estratégia baseou-se na requalificação dos recursos humanos que ficaram muitos deles têm 30, 40 anos de casa, e sim, houve uma grande requalificação, houve aqui um *ying ying* de parte a parte, impor objetivos e atingir metas, ah, que gradualmente ao longo dos anos se foi conseguido." (G, AG)

O papel do Chefe enquanto líder resulta assim numa tomada diária de decisões que, muitas vezes, não são compreendidas pelas equipas.

> "Claro que às vezes há decisões que indignam a qualquer pessoa, não é, mas faz parte do trabalho. Se uma pessoa é responsável tem que assumir as responsabilidades acima de tudo. E ele como representante, ou cabeça de cartaz desta casa, claro que

> se alguma coisa corre mal ele tem que tomar decisões, às vezes um bocado drásticas." (G, DF)

Decisões essas que muitas vezes podem passar pela reafectação de recursos, ou alteração das posições das equipas nas tarefas que realizam, o que pode traduzir-se na ausência de estabilidade nas funções, devendo por isso ser bem explicado ao colaborador os motivos subjacentes sempre que algo desta natureza acontece.

> "Nesta minha função em particular, ah, é uma função um bocadinho delicada porque sou um pouco, ah, a ponte entre a chefia e o empregado de mesa, é, tou aqui num fio da navalha, como é que eu hei de dizer, numa posição um bocadinho, ..., às vezes sou uma coisa, outras vezes sou outra, percebe, é quase como um tapa buracos, devido, devido à necessidade, é isso que eu menos, que a mim menos me agrada, é o facto de ter que andar aqui às vezes por necessidade de ter que fazer uma coisa, outras vezes por necessidade ter que fazer outra e não haver estabilidade de posição, é a única coisa." (V, A)

De igual modo, e ainda que por vezes relacionado com os elevados níveis de stress da função, muitas vezes determinados comportamentos podem ser mal interpretados no seio das equipas, pelo que se revela fundamental a existência de uma comunicação fluida de forma a evitar determinados atritos.

> "O que eu menos gosto, ah, não é, não é tanto fazer, mas acabo por não gostar da parte de lidar com, com algum, com alguns comportamentos, que lá está, eu tenho uma, ah, na minha personalidade acaba por haver aqui uma vertente muito assertiva e muito, ah, não é perfeccionista, mas eu sinto a necessidade de que as coisas sejam feitas sempre de determinada forma, não é, e quando não são, quando acaba por haver um comportamento errante, ah, ter de lidar com isso, é o que eu menos gosto." (V, C)

Por fim, e não menos importante, e porque o atendimento ao público assim o implica, muitas vezes a necessidade de atender clientes pouco instruídos para o nível cultural gastronómico exigido em restaurante de estrela Michelin, podem impor um elevado discernimento por parte das equipas no atendimento ao cliente.

> "O que menos gosto, aturar pessoas malformadas, pessoas que vêm ao restaurante deste tipo, de, não é que seja melhor ou pior que os outros restaurantes, mas, um restaurante, quando uma pessoa idealiza um restaurante, sobretudo seja um restaurante de cozinha contemporânea, não podemos ir a um restaurante destes e pedir batatas fritas, por exemplo. Se bem que o faço porque o que nós queremos é que o cliente saía daqui melhor impressionado, só que acho que em Portugal falta-nos um pouco de cultura gastronómica." (G, OG)

Nos últimos anos, assiste-se a um acentuado mediatismo atribuído aos Chefes de cozinha, muito devido aos programas televisivos, trazendo assim uma nova imagem, para o setor e para a profissão. Nesta sequência reconhecesse que o atual "*mainstream*" pode traduzir uma imagem pouco fidedigna do setor e dos seus desafios.

> "O que é que eu não gosto muito na minha indústria? Olhe, sinceramente a única coisa que eu não gosto, e é paralelo ao meu trabalho é a questão um pouco do *mainstream*, percebe, (...) há muita publicidade e o mercado está saturado de uma publicidade muito, não digo que é enganosa, mas uma publicidade muito acrescida à indústria. Por um lado, é bom obviamente, por outro lado não é positivo. É a única coisa que eu menos gosto, e é, e aí posso ser criticado, mas não, não, acho que, que o estar na ribalta, ou estar no *mainstream*, ou de ser entrevistado muitas vezes, ou aparecer muitas vezes na televisão, ou se falar de qualquer coisa, acho que, sejam os *sommeliers*, sejam os chefes de sala, sejam os chefes de cozinha, acho que aí acabamos por banalizar um pouco o nosso setor." (L, GM)

Na sequência do atual mediatismo, há quem reconheça que se possa traduzir para o mercado uma imagem que banaliza o setor e as profissões envolvidas.

> "Exatamente, eu não gosto de ser crítico nem faz muito parte do meu perfil, mas aquilo que, que, que, que me entristece um pouco, é que banalizou-se, generalizou-se um pouco ah, ah, portanto a distinção de ser Chefe, chefe de sala, chefe de cozinha e *sommelier*. Hoje em dia qualquer pessoa que serve um vinho é chamado *sommelier*, qualquer pessoa que ah, que sabe algum trabalho de sala é chamado de chefe de sala, e qualquer pessoa que começou a cozinhar há 6 meses é chamado de chefe de cozinha, portanto, aí é a indústria com a qual se, ah, acabou por massificar um pouco

> estes, estes, portanto, esta liderança porque, percebe o que é que eu estou a dizer?" (L, GM)

Em suma, estamos perante um setor com enormes desafios, cujo fim último, e o princípio de tudo, é enaltecer a promoção da "alta cozinha", onde será sempre indispensável o gosto pela arte de cozinhar, não podendo nunca faltar a criatividade à qual o setor já nos habituou.

> "(...) o que eu mais gosto é de cozinhar, cozinhar, fazer... arranjar peixe, arranjar carne, fazer "*mise en place*", ah, estar no fogão, isso é o que me dá gozo. Também me dá muito gozo estar no serviço, na hora do serviço, a empratar, ah, aquilo para nós funciona quase como um jogo, como, como dizem os brasileiros um videogame." (AC, AL)

> "(...) gosto de ver fazer a parte da cozinha, da parte da criatividade, a parte da gestão, a parte da organização, toda essa parte." (V, JO)

Caracterização e Experiências da Equipa

O último ponto que foi discutido nesta parte da análise, refere-se às experiências profissionais dos inquiridos e a caracterização da equipa.

As habilidades artesanais e a profissão em si, são alicerces das capacidades culinárias e são tradicionalmente consideradas como dependentes de uma longa experiência, de aprendizagem e prática ao longo da vida na indústria de restaurantes (Roosipold & Loogma, 2014). O conhecimento, é transmitido entre Chefes e equipa (muitas vezes aprendizes), e deve ser estabelecido por longos períodos de trabalho disciplinado em cozinhas e salas de jantar, sob condições físicas e às vezes mentalmente difíceis (Wellton et al., 2017). No presente estudo, revela-se que grande parte dos participantes tiveram o seu primeiro contacto com a hotelaria tendo por base a cozinha tradicional portuguesa, evoluindo posteriormente para uma cozinha mais *gourmet*, tendo viajado por diferentes cidades europeias na busca de mais experiências e conhecimentos, onde procuraram sair da sua zona de conforto e evoluir, trabalhando com diversos profissionais da indústria.

> "Eu iniciei a minha carreira aqui em Guimarães, e eu agora já digo, há mais de 25 anos que já não conto mais os anos. Ah, já não quero contar mais os anos, por isso há mais de 25 anos eu iniciei aqui em Guimarães a minha carreira na cozinha tradicional, ah, e onde estive durante 10 anos, 12 anos aproximadamente, ah, e depois decidi,

> achei que, que a cozinha tradicional, apesar de eu adorar, e amo de paixão a cozinha portuguesa, mas achei que me estava a, não me deixava ser muito criativo, não é, porque se fazemos cozinha tradicional, fazemos cozinha tradicional, não há nada a inventar, está tudo inventado, não é. E sentia essa necessidade de sair da zona do conforto, uma zona que eu já dominava muito bem, uma área que eu dominava muito bem, ah, para, para, decidi entre aspas investir na minha carreira, sair um pouco da terrinha, sair daqui da, que eu era uma pessoa também muito preso à terra, muito vimaranense, muito minhoto, muito nortenho, isso não me estava a dar, não me estava a deixar crescer, nem alargar os meus horizontes, então percebi que teria de sair da zona de conforto e ir à procura daquilo que queria mesmo." (AC, AL)

A procura de diferentes experiências, em múltiplos locais, permite a abertura de novos horizontes, onde se aprende sempre mais, quer pelas culturas que se absorve, quer pelas pessoas que se conhecem e cuja partilha de saberes e conhecimentos acaba por ser uma das características mais marcantes deste setor.

> "Porque, tem um bom ambiente de equipa, gosto de trabalhar com o pessoal, gosto da equipa, e até tenho sempre aprendido até agora, tenho evoluído, e melhorado, e ganhando sempre conhecimento, e é isso que admiro nesta área, apanhar sempre mais conhecimento e apreender sempre mais." (L, DT)

Efetivamente, o setor da restauração é uma das áreas onde o sucesso está sempre acoplado a um crescimento gradual, e sustentado em bases sólidas de aprendizagens. A maioria dos inquiridos sempre esteve ligado ao setor da restauração, tendo o seu percurso profissional evoluído ao longo do tempo.

> "(...) sempre trabalhei em restauração, comecei por um cafezinho muito pequenino, ah, andei por alguns restaurantes em Guimarães e em Braga, ah, e só depois de vir trabalhar para o "AC" há cerca de 4 anos, 4 anos e qualquer coisa, formei, tirei formação de *sommelier*, e a partir, só a partir do restaurante "AC" é que comecei a trabalhar como *sommelier*, e empregado de mesa" (AC, HS)

A evolução no setor passa por um crescimento natural e sustentado dentro das funções exercidas, que muitas vezes é acelerado ou complementado por diversas formações que permitem obter especializações em determinadas vertentes. Estas especializações são importantes enquanto

obtenções de graus escolares, mas principalmente pela vertente que assumem trazendo sempre indicações acerca das novas tendências e práticas do mercado.

> "Eu comecei como *sommelier* mesmo, depois, aliás, eu comecei como empregado de mesa, mas obviamente já com uma grande vertente de vinhos, porque, entretanto, acabei por mais tarde ser chefiado, ser assumido como subchefe, chefe, ah, mas sempre com base *sommelier*, era especializado para essa vertente, e depois então, há cerca de 1 ano e meio atrás, já tinha tido o convite, e outros convites anteriores para desempenhar esta função, nunca, nunca, nunca o quis fazer, mas acho que agora foi o momento certo para tomar esta decisão e graças a Deus está a correr muito bem." (L, GM)

No geral, no setor hoteleiro é possível encontrar pessoas com *background* muito diversificado, resultado de uma vasta experiência que, desde muito cedo, estes profissionais procuraram obter.

> "Sim, sim, comecei por Portugal, por trabalhar em contextos diferentes, em regiões diferentes, Alentejo, Algarve, etc, ah, fiz alguma experiência na Escócia, passei por Espanha, depois já mais tarde Noruega também, mas sempre em experiências curtas, experiências que, em que fui mesmo à procura do conhecimento, e trabalhar durante algum tempo, mas não muito." (AC, AL)

Este acumular de conhecimentos, no sentido de tentar absorver sempre qualquer coisa nova e diferente, em qualquer local ou setor que se faça parte, acaba por ser a matriz principal para muitas vezes se chegar ao topo dos cargos que se ambicionam.

> "(...) a hotelaria e principalmente a área do F&B, as pessoas procuram colher diferentes experiências, em diferentes lugares, para conseguir chegar ao seu objetivo final." (V, LN)

Assiste-se, assim, a uma troca de conhecimentos gradual e que é prática intrínseca no setor.

> "(...) desde que eu cheguei a este restaurante aprendi muito e tenho colegas que já têm uma vasta experiência e estou sempre a aprender com eles e a melhorar." (L, DT)

Em suma, a alta gastronomia compreende não apenas um serviço de excelência, com a apresentação dos melhores produtos, mas, principalmente, dela fazem parte um vasto e experiente conjunto de

pessoas, que procuraram trabalhar com os melhores numa busca constante pelo seu próprio aperfeiçoamento profissional.

> "eu comecei a trabalhar como pasteleiro em 2009, acabado de sair do curso, comecei já desde muito novo, eu defini que queria trabalhar na ..., na alta gastronomia, ah, ou pastelaria ou cozinha, porque eu estudei cozinha e pastelaria, e a ideia até era ir para a universidade estudar gestão e depois, entretanto, apaixonei-me pela pastelaria e decidi que, ok se vou fazer isto, vou fazê-lo de uma forma muito séria, e trabalhar sempre com os melhores e nos melhores sítios (...)". (V, C)

Em suma, estamos perante indivíduos que desde muito jovens sempre estiveram lidados ao setor da restauração, e que procuraram desde cedo, ao longo do seu percurso profissional, absorver diferentes experiências num permanente acumular de conhecimentos que os permitisse evoluir na profissão que escolheram.

5.3.2 Categoria Temática 2 - A Pandemia COVID-19 e seu Impacto nos Restaurantes Estrela Michelin Analisados

De seguida passamos à análise dos dados recolhidos no que concerne à situação pandémica vivida tentando perceber quais as principais mudanças ocorridas; se todas as alterações sofridas se apresentaram como uma ameaça ou uma oportunidade dentro da organização; se foram adotadas estratégias reativas ou proativas no contexto organizacional e, por fim, se durante o período de crise foram evidenciadas alterações estratégicas do restaurante e/ou do estilo de liderança apresentado pelos respetivos Chefes.

As principais mudanças organizacionais apontadas pelos inquiridos resultam das imposições apresentadas pela Direção Geral de Saúde (DGS) à época, e, consequentemente, as medidas de Higiene Alimentar exigidas pelo sistema de HACCP (Análise de Perigos e Controlo de Pontos Críticos). No geral, verificou-se uma redução dos recursos humanos operacionais através da prática da medida de *lay-off* (consiste na redução temporária dos períodos normais de trabalho ou suspensão dos contratos de trabalho efetuada por iniciativa das empresas, durante um determinado tempo, devido à situação pandémica) permitida pelo Governo, situação que em muitas organizações revelou a necessidade de um maior espírito de equipa perante os novos desafios apresentados.

A Tabela 11 apresenta em maior detalhe pormenores acerca da temática crise pandémica gerada pelos vírus COVID-19 e suas implicações na liderança de restaurantes com estrela Michelin. É descrito o estilo de liderança dos Chefes em tempos de crise e as medidas adotadas ao longo de todo este período.

Tabela 11. Categoria Temática 2: Mudanças e Alterações Adotadas pelos Restaurantes com Estrela Michelin durante a Crise Pandémica COVID-19

Categoria	Subcategoria	Descrição
Medidas Implementadas devido à Crise Pandémica COVID-19	Medidas Organizacionais	Criação de planos de contingência
		Adaptações práticas dos *standards* de serviço
	Medidas Focadas no Cliente	Maior exigência e rigor
		Serviço sem proximidade
		Criação de opções alternativas
	Medidas Focadas na Equipa	Dispensa de parte da equipa
		Acumular de funções
		Proatividade e versatilidade
		Grau de compromisso
O Impacto da Crise Pandémica nas Estratégias e Liderança das Equipas	Oportunidades	Mais tempo disponível
		Apostar num novo conceito de restaurante
		Novos profissionais disponíveis
	Ameaças	Perda de ritmo de trabalho
		Dispensa de parte de elementos das equipas
		Elevado grau de incerteza
	Estratégias Adotadas	Proativas: diretos nas redes sociais, fazer algumas

		explicações, para tentar dinamizar e criar expectativas
		Reativas: agindo mediante as orientações governativas
	Impacto no Estilo de Liderança/Equipa	União

Fonte: Elaboração Própria

No que concerne a esta dimensão destacaram-se duas categorias principais a desenvolver, a saber: medidas implementadas devido à crise pandémica COVID-19 e o impacto dessa crise nas estratégias e liderança das equipas.

Medidas Implementadas devido à Crise Pandémica COVID-19

Embora o planeamento de crises seja tão importante que determina o desenvolvimento sustentável da indústria hoteleira, foi descoberto um baixo nível de planeamento de crises dentro deste setor (Lu & Law, 2006). No contexto deste estudo, e relativamente às principais medidas implementadas devido à crise pandémica COVID-19, foram identificadas três subcategorias que se dividem em: medidas organizacionais; medidas focadas no cliente e medidas focadas nas equipas.

As principais medidas organizacionais aplicadas surgem na sequência das orientações da DGS, que elaborou um manual com o objetivo de sistematizar as principais medidas de prevenção da COVID-19 que o empregador deveria assegurar nos locais de trabalho, visando garantir o funcionamento das empresas e, simultaneamente, salvaguardar os interesses dos seus clientes e das equipas.

Não obstante as orientações da DGS houveram restaurantes que antevendo as restrições que o cenário pandémico fazia prever, anteciparam as diretrizes dos organismos competentes e criaram os seus próprios planos de contingência.

> "Nós antes quando começámos a perceber aquilo que se ia passar, e começámos a perceber o alarme que se estava, que estava a acontecer, e tudo aquilo que liamos e ouvíamos, ah, fizemos logo um plano de contingência, antes mesmo de ser, de ser aconselhável, ou imposto por qualquer organização. Nós temos uma empresa que nos

> faz a segurança no trabalho, a saúde e segurança no trabalho, e obviamente que reunimos com eles e traçamos logo um plano antecipando aquilo que poderia acontecer, ah, que mais tarde, veio-se encaixar, veio encaixar-se no programa da DGS." (AC, AL)

Outros restaurantes, e muito embora não assumindo a criação efetiva de planos de contingência, reconhecem que foram realizadas adaptações práticas dos *standards* de serviço através da readaptação dos espaços e práticas de higiene mais incisivas.

> "Houve, tivemos que obviamente fazer adaptações em termos práticos do nosso serviço, de readaptação de *standards* que tínhamos, na questão de higiene e de segurança, readaptação do sítio que tínhamos, hum, e mais à base dos nossos *standards* de ter o menos contacto possível com o cliente, o menos contacto, no sentido de tocar o menos possível no material que o cliente está em contacto, até por uma questão de segurança da parte deles, mas foi só mais à base disso. O resto, o nosso serviço em si, não implicava, do meu ponto de vista, já é aplicado um certo, como é que eu hei de dizer, um certo distanciamento, não havia aquela proximidade, aquele toque, não havia nada, tentávamos fazer dessa forma, acho que não houve nada particular que nós possamos dizer. E obviamente que a desinfeção entrou, coisa que não havia com tanta frequência, a desinfeção de mãos é o que me refiro, depois alguns *standards* de toque, de material que o cliente usa, do nosso próprio material que se aproxima do cliente, foi só mais nesse sentido, de resto, os nossos *standards* mantiveram-se, nada de particular. "(V, A)

Contudo, na generalidade este grupo de restaurantes não sentiu grandes alterações das suas práticas diárias, uma vez que devido aos sistemas de higiene e segurança alimentar já implementados, muitas das regras já faziam parte das suas práticas diárias.

> "Fizemos um reforço de medidas, ah, daquelas que foram impostas pela DGS, uso de máscara, reforçar as zonas com álcool gel nas áreas de restaurante, mas na verdade a maior parte das, das exigências que foram impostas nós já as cumpríamos. Já tínhamos distanciamento entre mesas, já desinfetávamos as mesas, as cadeiras, os talheres, os copos com álcool, etc, isso já era uma prática comum para nós. Temos um sistema de HACCP que já prevê a maioria das coisas que hoje foram digamos

> solicitadas, ou impostas pela DGS, por isso no nosso caso não houve grandes mudanças. No nosso e de alguns, penso que colegas meus também." (AC, AL)

> "É assim, não foi muito chato porque é assim, as medidas que nós implementávamos, a maior parte delas já estavam implementadas no restaurante, tiveram que ser implementadas agora, por isso foi só uma ou outra coisa, que não tínhamos, por exemplo, o álcool gel, essas coisas assim, não eram tão, não estavam à disposição dos clientes como é óbvio." (AC, MB)

O contexto vivido impunha aos restaurantes a necessidade de identificar quais as preocupações sentidas pelos seus clientes, e desta forma tentar perceber quais seriam os seus comportamentos e como se poderiam ajustar. Essas informações poderiam de facto ser decisivas para reduzir a incerteza e o risco do negócio, bem como para sinalizar que medidas de qualidade, segurança e higiene dos produtos poderiam ajudar a recuperar a confiança dos seus clientes (Kim et al., 2021)

Foi nesse sentido que rapidamente os restaurantes perceberam que era necessário reforçar alguns procedimentos através de medidas direcionadas para o cliente, de forma a garantir e transparecer uma imagem de maior exigência e rigor dos diversos processos, até à chegada do produto final ao cliente final.

> "É assim, eu sinto é que há mais exigência e rigor em todos os processos que fazemos até ao cliente chegar. Agora dado ser um restaurante com uma estrela Michelin, se calhar tudo isto já estava, no nosso funcionamento do dia-a-dia, acabamos por reforçar um bocadinho mais, mas sim, já fazia parte do nosso dia a dia." (AC, P)

Assim, e na sequência dessa maior exigência e rigor, a principal alteração sentida ocorre naquilo que é a apresentação do serviço num restaurante com estrela Michelin. E se até então, se assistia à apresentação de um serviço, muito assente na proximidade, sendo uma prática habitual, a situação pandémica, trouxe a prática de um serviço sem proximidade, de forma a salvaguardar a segurança dos clientes.

> "acho que a maior dificuldade que realmente nós sentimos é que nós temos uma ligação muito direta com o cliente, muito próxima, e nós tivemos que alterar todo um serviço para conseguirmos satisfazer as necessidades do cliente mas sem proximidade, ou seja, acaba por ser um pouco mais difícil, o facto de nós termos de,

> por exemplo, utilizar a máscara sempre, empatia, ah, a nível de serviço, aquilo que seria um serviço por exemplo, nós faríamos um acompanhamento de vinhos por exemplo, acabou por deixar de ter que ter esse mesmo acompanhamento, ou seja, nós geríamos o vinho e geríamos ali com a parte do cliente, com a pandemia nós tivemos que realmente adaptar e deixar de fazer isso, isso até é estranho, deixar de trazer e tivemos que deixar tudo isso, ter o máximo de espaço, e então, eu acho que realmente estas foram as alterações mais sentidas no serviço propriamente dito." (L, E)

Assistindo-se a uma clara redução da procura, e considerando todas as limitações existentes, os restaurantes sentiram necessidade de criar opções alternativas a pensar no cliente. Com as restrições sentidas em todo o mundo, e com uma clara redução do número clientes estrangeiros, existe a necessidade de captar clientes nacionais. Admitindo um menor poder de compra do cliente nacional, para o nível de preços apresentado pelos menus de um restaurante com estrela Michelin, surge a aposta num outro tipo de restaurante.

> "Ou seja, não conseguimos ter a carta, depois quando voltamos a ter cliente, iniciamos o processo todo novamente, ao iniciar esse processo, o que é que fizemos, fizemos, ah, montamos um restaurante mais *bistrô*, também para captar algum cliente nacional, regional, o poder de compra é sempre inferior ao internacional, montámos um restaurante *bistrô* durante cerca de 1 mês, foi aquele mês que a gente precisou para montar o restaurante gastronómico, por assim dizer, e arrancámos com o gastronómico no início de agosto. "(L, A)

No geral, os restaurantes com estrela Michelin já apresentavam elevados padrões de segurança e higiene alimentar, pelo que as medidas focadas no cliente foram no sentido de reforçar e/ou recuperar a confiança destes e, desta forma, incentivar o consumo destes serviços.

Com um número mais reduzido de clientes, sem receitas a entrar, muitos restaurantes tiveram necessidade de reorganizar as suas equipas. Assim também um conjunto de medidas foram desenvolvidas a incidir sobre as equipas, o que em alguns casos passou por dispensar parte da equipa, face à ausência de trabalho.

> "Fizemos só um pequeno ajuste na parte da equipa, que isso é, acabou por ser obrigatório, quando veio a pandemia nós tivemos que dispensar uma parte da equipa, e agora com o aumento de volume vamos recontratando. Ah, mas em termos de

> organização mantivemos tudo, quase todas as posições que já existiam, a única coisa é que temos menos gente a trabalhar por posição." (V, JO)

Consequentemente, e uma vez apresentada uma equipa menor, assiste-se a um acumular de funções, o que em alguns casos, gerou uma sobrecarga de trabalho.

> "Sim, muitas, ah, para começar e a ser assim a mais flagrante de todas, tem a ver com a redução da equipa, e isso acaba por, no meu caso em particular, alterar muito a minha maneira de trabalhar, porque deixa-me numa posição em que, (...) se já tinha uma equipa bastante reduzida no que toca à pastelaria, porque éramos apenas 2 pessoas, era eu e uma ajudante, neste momento sou só eu, e eu trabalho por 2 pessoas a trabalharem muito. Portanto 2 pessoas com muito trabalho neste momento estão compactadas só em mim. O que implica que eu tenha que trabalhar ainda mais, e isso acaba por ser muito difícil de gerir, é difícil de gerir, o, .., depois também o estado de espírito da equipa em si, porque eu tive este corte mas na realidade todas as secções da cozinha tiveram um corte e toda a gente tem de estar a trabalhar mais, e o próprio Chefe acaba por não conseguir dar tanta atenção aos outros elementos da equipa e tem que fazer às vezes, a dar ali um pouco, a parte motivacional e de tentar ali, levantar os espíritos um bocadinho e ao mesmo tempo não deixar que as coisas descambem, porque existe mais trabalho e isso acaba por tendencialmente fazer com que as pessoas se desleixem na qualidade do trabalho, porque tem mais coisas para fazer. E então, tem de tentar ali controlar ao máximo, no sentido em que, sim podes, ou seja, já não te posso exigir a mesma perfeição que te exijo quando tens duas pessoas a fazer o teu trabalho, mas também não te posso deixar que te desleixes ao ponto que a coisa não esteja, ah, ou que relaxes ao ponto que a coisa não esteja, ah, no mínimo dos *standards*." (V, C)

As sucessivas dispensas tiveram impacto na liderança dos restaurantes e no funcionamento normal das equipas, que com esta nova realidade sofreram reajustes naturais e transversais a todos os colaboradores, permitindo também desta forma perceber o lado proativo e versátil de cada elemento da equipa.

> "Em termos de recursos humanos, antes de fazermos o confinamento nós tínhamos uma equipa relativamente bem formada, estávamos com todas as posições ocupadas,

> e estávamos a trabalhar, íamos fazer um arranque de um ano melhor até do que achávamos que ia ser feito, que foi feito no ano anterior, entretanto com o confinamento a maior parte, sobretudo as pessoas que fizeram contrato de temporada, foram dispensados e agora o que houve foi um reajuste, quando reabrimos, foi o reajuste de todas essas posições, perceber mais ou menos o *staff* que tínhamos, a capacidade, a proatividade de cada um e a versatilidade de cada um, e tentar colmatar ah, ou melhor, tentar criar uma espécie de serviços mínimos." (V, A)

Naturalmente toda esta nova realidade trouxe novos desafios, colocando à prova o grau de compromisso de todos os elementos com o projeto em que se encontravam inseridos, admitindo mesmo que a pandemia

> "veio reforçar mais ficar neste restaurante, quero ajudar a minha equipa e o Chefe, e toda a gente que trabalha naquele restaurante." (L, DV)

O Impacto da Crise Pandémica nas Estratégias e Liderança das Equipas

Vários empreendedores afirmaram estar cientes de que as adversidades criadas pela pandemia poderiam gerar ameaças, mas também oportunidades, uma vez que a situação pandémica origina uma pressão externa para a adaptação (Deb et al., 2019).

Com um desacelerar da atividade económica, ainda que forçada, foi inevitável a existência de mais tempo disponível, quer seja por os restaurantes estarem a trabalhar com metade da capacidade instalada, quer pelo período em que foram forçados a fechar portas. Em alguns casos este "tempo extra" foi assumido como um ganho pessoal, permitindo equilibrar a pressão sentida inerente ao setor, e reorganizar a forma de encarar o serviço e as situações inerentes ao dia a dia do trabalho.

> "aqui com a oportunidade com o COVID, acaba por ser um bocadinho mau de dizer, mas não achei que, até teve algumas coisas positivas, eu acabei por passar o máximo de tempo que já estive na vida em casa, pude relaxar, pude colocar as ideias no sítio, e quando voltei, voltei muito mais zen, digamos assim, já nada me chateia, realmente eu tenho intenções, porque lá está, não estou farta, não estou chateada." (L, E)

Uma vez com mais tempo disponível, e havendo a necessidade de gerar receitas e alocar recursos, houve quem aproveitasse a pandemia para apostar num novo conceito de restaurante, por exemplo, um restaurante de rua, mais acessível a todos os clientes.

> "A mudança que houve foi, como é que eu digo isto, a flexibilidade de abrirmos outra casa, e trazermos um bocado da equipa e abrir, é uma coisa completamente diferente. Um restaurante de rua, do que um restaurante com estrela Michelin, em que a organização é completamente mais, mais difícil, dá muito mais trabalho, ah, se bem que o processo acaba por ser quase o mesmo, aqui um bocado se calhar mais divertido, digamos assim." (G, JM)

A menor procura pelo setor da restauração, e muito embora as tentativas de reinvenção dos negócios, não permitiu a todos os restaurantes assegurar todos os postos de trabalho. Neste sentido, surgiu no mercado um conjunto de novos profissionais disponíveis que outrora a contratação seria difícil, ou mesmo impossível, sendo eventualmente esta uma das maiores oportunidades que a pandemia gerou no setor da restauração.

> "(...) tivemos também uma grande procura de profissionais a querer, a procurarem este hotel. Porque eu, por exemplo, só para lhe dizer eu tinha cerca de 2 ou 3 elementos que gostava muito de ter ido buscar no passado e que nunca consegui. Por questões monetárias, por questões de localização, ah, pronto, e por questões que essas pessoas tinham sempre, escolhiam basicamente onde queriam trabalhar. Só para dizer que hoje vou fechar o 2º elemento que não consegui ir buscar nos últimos 2 anos.
>
> E vou-lhe dizer a pagar menos. E foi por procura desses profissionais. Não fui eu que liguei. Obviamente que as pessoas já tinham trabalhado comigo algumas delas, outros já tinham passado comigo como estagiários, e ligaram-me (...) *"eu quero ir trabalhar consigo, eu aí sinto-me confortável, oh pá estou bem, arranja-me quarto em Montemor, oh pá dá-me trabalho, paga-me o que quiseres"".* (L, GM)

Contudo, esta nova realidade, a médio longo prazo também teve as suas consequências, e efetivamente surgiram algumas ameaças cujas efeitos foi importante minimizar. Desde logo, a perda de ritmo de trabalho resultado da redução ou inexistência de clientes.

> "Mas foi uma coisa que tivemos que aplicar, mas outras medidas de segurança e assim, nós já aplicávamos, e medidas de higiene já aplicávamos, depois foi mais em termos de ocupação do pessoal ficou mais desmotivado, porque as pessoas não procuravam tanto o restaurante, acaba por ser desmotivador, de uma certa forma, porque nós estávamos ali, somos pagos para trabalhar, e temos aquele ritmo

> constante, e de um momento para o outro, apesar de estarmos numa época baixa, nós diminuímos mais o ritmo em relação ao Verão, deixou ali o pessoal um bocado mais desmotivado, digamos assim. Acho que foi as únicas diferenças. "(AC, MB)

Nos casos mais extremos, em que efetivamente não existia capacidade financeira, constatou-se a efetiva dispensa de parte de elementos das equipas, quando os restaurantes não apresentavam condições para manter toda a estrutura contratada.

> "(...) fizemos só um pequeno ajuste na parte da equipa, que isso é, acabou por ser obrigatório, quando veio a pandemia nós tivemos que dispensar uma parte da equipa, e agora com o aumento de volume vamos recontratando." (V, JO)

Sem dúvida que a situação pandémica trouxe consigo um elevado grau de incerteza, a todos os níveis, sociais, profissionais, financeiros, elevando os níveis de desconforto pelo contexto de inconstância vivido.

> "É assim, claro que numa situação de *lay-off*, e ainda mais, a situação atual, claro que acho que a toda a gente ficou um bocado de pé atrás, porque é um momento incerto, e tanto podemos estar agora a trabalhar, como daqui a uns tempos temos que ser despedidos, há essa possibilidade. Mas acho que toda a gente sentiu um bocadinho de receio nisso, acho que sim. Pelo menos falo por mim, eu não sei o que os meus colegas pensam. Eu acho que foi uma reação geral, acho que toda a gente ficou um bocadinho, com essa situação atípica, ficou um bocadinho mais desconfortável." (AC, MB)

As crises desafiam os restaurantes a preverem novas oportunidades e a readaptar estratégias para garantirem clientes e, assim, a sobrevivência e rentabilidade das empresas. Segundo Ribeiro (2011), as estratégias dependem do tipo de negócio e podem ser variadas, contudo, o autor indica que, para o sucesso de todos os negócios de restauração, as estratégias de gestão passam por: a melhoria da gestão qualitativa; focarem-se na qualidade e no cliente; aumento da agressividade comercial e a melhoria da eficiência operacional e de custos.

Uma vez questionados os entrevistados acerca das estratégias adotadas pelos restaurantes no decorrer da pandemia, através de uma estratégia mais reativa ou proativa, as opiniões não são consensuais, havendo uma maior perceção de que as estratégias seguidas foram sempre sendo adaptadas às

circunstâncias provocadas pela evolução pandémica e orientações das autoridades competentes, ao invés de estratégias que antecipassem as tendências do mercado.

> "Não sei dizer se é reativa ou proativa, eu acho que a reação inicial, como é óbvio, foi fazer o ajuste imediato face a não saber quando o restaurante ia reabrir, quando reabriu, reabrimos com as pessoas que estavam portanto a contrato anual, e começamos a funcionar assim. E agora à medida que se justifica realmente um aumento do número de colaboradores, nós vamos reagindo consoantes as coisas se vão alterando, mas, portanto, se calhar será uma atitude reativa. Mas tendo em conta o que se esta a passar, a atitude só pode ser reativa e não proativa, (...) eu diria que a atitude, é uma atitude de agir consoante aquilo que vai acontecendo, ninguém sabe o dia de amanhã, portanto, não sabemos se de hoje para amanhã, no próximo mês, isto há um aumento exponencial dos casos e temos que voltar a fechar (...)." (V, LN)

> "Aqui a gestão do restaurante e do hotel, centra-se muito, neste caso, em 2 pontos, em 2 pessoas, que é o diretor de hotel e o Chefe de cozinha, e acaba por haver, apesar, e a Sandra já percebeu que existem pessoas muito bem qualificadas a trabalhar neste hotel, ah, porque sei que já falou com os colegas e falou com o Chefe e percebe que existem pessoas, com muita experiência, e com currículos incríveis. Ah, mas que infelizmente as suas opiniões não são sempre ouvidas, e isso acaba por, por dificultar aqui algumas coisas, e .., e então como se foca tudo muito em 2 cabeças, em vez de se focar nas 6 ou 7 que poderiam contribuir ainda mais para chegar a um melhor resultado, acaba por haver aqui uma, quase uma desorganização e reação porque, reação atrasada aos acontecimentos, acaba por ser tudo muito à ultima da hora. Portanto em vez de haver aqui uma prevenção, não é, acaba por ser uma chegada tardia à linha da meta, mas as coisas fazem-se na mesma, e fazem-se com o contributo de toda a gente, acho que, seria mais simples, mais facilitado se realmente houvesse uma atenção aquilo que realmente toda a gente diz ou pensa." (V, C)

> "Numa fase inicial ficamos mais apreensivos e ficamos à espera do que poderia vir a acontecer e não fomos tão proativos. Ah, antes um mês, um mês e meio da reabertura, de ver que tudo já estava a ficar normalizado e tudo mais, aí fomos mais ativos, começámos a procurar novas estratégias, o que é que poderíamos fazer, o que é que não poderíamos fazer, ah, para captar mais cliente, ah, fazer algumas, algumas

estratégias de marketing como, como sei lá, diretos nas redes sociais, fazer algumas explicações, para tentar dinamizar e criar expectativa." (V, JO)

Muito embora a falta de consenso sobre o tipo de estratégias adotadas, o impacto da crise pandémica COVID-19 naquilo que são as equipas e o estilo de liderança praticado, revelou-se através de um consenso geral, numa grande união de todos os profissionais do setor.

> "De um modo mais geral, coisas positivas que trouxe o COVID só se foi, a parte mais de equipa, as pessoas que se mantiveram tornaram-se um bocadinho mais unidas, que é, sei lá, por exemplo, as pessoas que..., antigamente nós tínhamos a equipa dividida por 3 partes, por exemplo de serviço, tínhamos uma equipa de bar, uma equipa só de restaurante e uma equipa só de pequenos-almoços, hoje em dia, toda a gente faz um bocadinho de tudo, e apoia-se uniformemente." (V, JO)

> "Acabou por nos unir um pouquinho, ah, lá está como eu lhe disse no início, se uma grande negatividade acrescida que nos afetou bastante a qualquer profissional da área, mas, ah, acho que também foi uma boa hora dos profissionais criarem aqui alguma união, respeitarem um pouco ah, eu por exemplo, eu vi montes de profissionais até eu próprio a ligar para outros colegas que estavam noutros hotéis e que não se falavam há muito tempo *"e então pá como é que estás, como é que está o teu projeto, como é que, o que é que precisas, precisas de alguma coisa"*. Eu vi muito isso aqui." (L, GM)

> "Eu acho que, ainda é um bocadinho cedo para avaliar, um bocadinho cedo para avaliar, mas aquilo que eu espero, que traga mesmo, é uma consciencialização para todos os trabalhadores, sejam eles cargos de chefia ou não, de que, realmente, todas as adversidades podem ser ultrapassadas, e podem ser ultrapassadas com trabalho, com cabeça, e com união, portanto, se realmente as pessoas se unirem dentro das equipas, e se eu falar que me vou unir com pessoas de outros restaurantes, de outros hotéis, de outras áreas para dinamizar, ah, acho que isso acaba por ser a mensagem mais importante que temos de passar e perceber que realmente sem união, ah, não conseguimos sobreviver a nada." (V, C)

Assim, todo este contexto de crise trouxe novos desafios estratégicos e de liderança para o setor da restauração. No geral, a palavra "união" foi aquela que mais importância assumiu, resultado de todas as mudanças provocadas pela situação pandémica. Num período onde a incerteza vivida era diária, a

união estabelecida no seio das organizações permitiu reforçar a entreajuda e a cooperação entre as equipas e, desta forma, superar com sucesso os tempos mais conturbados e incertos algumas vez vivenciados pela indústria hoteleira.

5.3.3 Categoria Temática 3 - Liderança Positiva

De seguida passamos à análise dos dados recolhidos no que respeita à temática Liderança Positiva, cujas categorias e subcategorias são apresentadas na Tabela 12. Atendendo às especificidades apresentadas pelo setor da restauração, o estilo de liderança apresentado pelos Chefes pode ser um fator determinante no que respeita à intenção de permanência. Neste sentido, o presente estudo explora as vertentes de liderança Transformacional, Autêntica, Ética e Servidora. Num primeiro momento apresentamos a visão dos Chefes e num segundo momento a visão das equipas no respeitante a principais valores organizacionais; inovação e criatividade; oportunidades de progressão na carreira; capacidade de escuta e empatia; comportamentos éticos; aposta na formação, e por fim, qual o tipo de liderança exercido.

Tabela 12. Tipo de Liderança

Categoria	**Subcategoria**		**Descrição**
	Elemento da Equipa	**Restaurante**	
Valores	Chefes	AC	Honestidade/Humildade/Profissionalismo
		V	Respeito/Compaixão/Humildade
		L	Respeito/Amizade
		G	Honestidade/Humildade
	Equipas	AC	Organização/Dedicação/Empenho
		V	Perfecionismo/Exigência ao Máximo/Controlo
		L	(Não identificado)
		G	Humanidade
Inovação e Criatividade	Chefes	AC	Dificuldade em encontrar pessoas criativas e inovadoras
		V	Encorajar ao lado criativo das equipas
		L	Elemento que assume cada vez mais relevância e

			mediatismo
		G	A importância da participação coletiva no processo como um todo
	Equipas	AC	Existem incentivos internos à inovação e criatividade
		V	Limita e controla a capacidade de intervenção das equipas
		L	Elementos fundamentais para a categoria Michelin
		G	"Clima democrático de criatividade"
Oportunidades de Progressão na Carreira	Chefes	AC	Formação interna e externa (acrescentando valor à carreira das equipas)
		V	Reconhecimento da importância do estímulo constante à formação de carreira
		L	Aprendizagem com o outro, em ambiente real – uma espécie de escola
		G	Em tempos de crise, as progressões ficam comprometidas
	Equipas	AC	Formação individual e coletiva (como processo integrante da evolução do restaurante)
		V	Reconhecimento da dificuldade de progressão em organizações de estrutura hierárquica pequena
		L	Acompanha com acréscimos salariais
		G	Progressão na carreira é obrigatório em contexto laboral
Capacidade de Escuta e Empatia	Chefes	AC	Prioriza a satisfação do cliente e a rentabilidade do negócio
		V	Tomada de decisão deve ser coletiva
		L	Valorização da opinião coletiva para o projeto
		G	Importância de todas as pessoas participarem na

			tomada de decisão
	Equipas	AC	O restaurante enquanto prioridade
		V	Não existe capacidade de escuta
		L	Valorização da opinião coletiva
		G	A capacidade de escuta pode ser comprometida pelas responsabilidades assumidas pelo Chefe
Comportamentos Éticos	Chefes	AC	Saber o lugar que se ocupa
		V	Respeito pelo outro
		L	Tratar o outro como gostaríamos de ser tratados
		G	Ser pautado por valores
	Equipas	AC	Compreender o outro
		V	Respeito pelo outro
		L	Respeito pelo outro
		G	Responsabilidade
Aposta na Formação	Chefes	AC	Formação interna e externa
		V	Dificuldade em conciliar a atividade do negócio com o programa formativo
		L	Não há incentivos à formação
		G	Investimento na formação pressupõe compromisso para com a entidade
	Equipas	AC	É necessária mais formação
		V	Não há incentivos à formação
		L	Não há incentivos à formação
		G	Dificuldade em conciliar a atividade do negócio com o programa formativo
Características da Liderança	Chefes	AC	Sensatez / Equilíbrio / Profissionalismo
		V	Humano
		L	Ousado / Excêntrico
		G	Bondoso
	Equipas	AC	Persistente / Focado
		V	Autoritário / Verticalidade

		L	Familiar /Honesta / Prestável
		G	Impulsivo

Fonte: Elaboração Própria

Valores

A primeira categoria a ser apresentada no que refere ao tema liderança, recai sobre os principais valores dos Chefes e respetivas equipas, tentando perceber qual o conjunto de valores profissionais ou organizacionais que se destacam em cada restaurante. Efetivamente esta é uma categoria relevante considerando que a liderança é um assunto que diz respeito a todos os membros de uma equipa, e onde, portanto, os valores partilhados fazem de facto a diferença (Bass, 2000).

No restaurante "AC", o Chefe destaca três valores fundamentais, sendo eles: a honestidade, a humildade e o profissionalismo. Para este Chefe, estes são os três elementos basilares para o funcionamento de uma equipa de trabalho.

> "Eu acho que há coisas às quais são valores que já vêm de trás, não é, a honestidade que é uma coisa que cada vez mais, está em vias de extinção. A humildade que é uma das coisas que eu, ah, gosto de, não sou de falsas modéstias, porque não sou aquele tipo que se diz humilde, humilde e depois até à morte. Não, também posso ser arrogante se tiver de o ser, não sou de falsas modéstias, mas uma coisa que eu preservo muito, a honestidade, a humildade, ah, e o profissionalismo para mim tem de estar inerente aqui, porque eu acho que aquilo que distingue o sucesso do insucesso muitas vezes não é o talento, não é a quantidade de dinheiro disponível, não é tudo aquilo que tá, que às vezes temos ao nosso alcance, são valores como estes, como a honestidade, como a humildade, ah, acima de tudo isso." (AC, AL)

Uma vez questionados os elementos da equipa relativamente aos valores que destacariam enquanto basilares no estilo de liderança da sua hierarquia, foram inumerados: a organização, a dedicação e o empenho.

> "Ah, higiene, segurança, limpeza, organização, dedicação, empenho, depois também um pouco de raiz e naturalidade, seja uma prioridade, mais ou menos dentro disso. "(AC, P)

No restaurante "V" para o seu Chefe os três principais valores a destacar incidem sobre: respeito, compaixão e humildade. Onde o "respeito" é claramente destacado como uma característica importante no trato diário entre as equipas.

> "Respeito acima de tudo. Respeito por mim, respeito pelos outros, respeito por toda a gente, compaixão, ah, humildade." (V, JO)

Por sua vez, do lado das equipas de trabalho, é destacado o lado controlador do Chefe, assumindo uma procura constante pela perfeição, impondo uma exigência máxima, no decorrer da jornada de trabalho, junto das suas equipas.

> "A questão é que para ele os valores fundamentais é ele ter, é ele ter o controlo de todo o trabalho, portanto, todas as, acho eu, pelo menos é o meu ponto de vista." (V, A)

> "Talvez, perfeccionismo, exigência ao máximo, agora lá esta, os valores são de cada um, serão melhores ou os piores não sei, se calhar não partilhamos todos dos mesmos, mas se calhar sim." (V, LN)

No restaurante "L", o seu Chefe também revela no respeito, um dos elementos basilares, ao qual se faz acompanhar pela amizade, como premissas importantes enquanto valores que destacaria no seu estilo de liderança.

> "Respeito, e principalmente, ..., respeito sem dúvida, e, outro valor, ah, ..., amizade**.**" (L, A)

Por sua vez, do lado das equipas reconhecesse que efetivamente o Chefe terá um conjunto de valores, sendo regido por estes, não conseguindo, contudo, identificar quais as suas características mais evidentes.

> "Eu acho que sim, ele há de ter realmente os valores que são mais importantes para ele, poderão ser esses o combustível para ele tomar determinadas decisões, e para ele levar a determinadas situações e não sei é sinceramente dizer quais é que são realmente esses valores porque acho que, de certa forma, ele acaba por agir, obviamente com essa constante, acaba por agir um bocadinho de acordo com a situação e de acordo com a pessoa e de acordo com a circunstância." (L, E)

No restaurante "G", e de forma muito concisa são assumidos dois valores fundamentais pelo Chefe, a saber: honestidade e humildade.

> "Honestidade e humildade. "(G, OG)

Por sua vez, a sua equipa reconhece que o principal valor revelado por este Chefe assenta no seu lado humano.

> "Acho que o equilíbrio de uma estrutura desta natureza deve-se muito aquilo que os líderes dessa estrutura transpiram enquanto pessoas. Transpiram enquanto seres humanos, e transpiram acima de tudo enquanto valores básicos, humanistas, valores esses que estão muitos regados na minha condição humana." (G, AG)

Os resultados apresentados para esta categoria acabam por ser surpreendentes, pois muito embora do lado dos Chefes exista um partilha análoga da maioria dos valores, onde os quatro Chefes destacam em comum os valores assentes na: honestidade, humildade e respeito, do lado das equipas é difícil identificar um padrão no que respeita a esta categoria, sendo bastante mais dispersos os valores enumerados por estes elementos.

Assim, no que respeita aos valores organizacionais assumidos, embora do lado dos Chefes exista um padrão semelhante aquilo que é valorizado na sua estrutura, por parte dos elementos das equipas existe uma maior dispersão sobre o que será o consenso dos principais valores assumidos pelas suas chefias.

Inovação e Criatividade

De acordo com Anderson et al. (2014) a inovação e a criatividade em qualquer organização são vitais para o seu desempenho. Assim, estes dois elementos, tornam-se determinantes cada vez mais importantes para o desempenho organizacional, e consequentemente para o sucesso e sobrevivência destes negócios a longo prazo. Neste sentido, e considerando o setor em estudo - estrelas Michelin, foi importante compreender como são tratadas estas duas categorias nestes restaurantes.

Uma vez questionados acerca da existência de incentivos à inovação e criatividade dentro do seu contexto profissional, mais uma vez, não existe consenso entre as perceções dos Chefes e das respetivas equipas.

No restaurante "AC", o Chefe reconhece a dificuldade em encontrar pessoas criativas e inovadoras e como seria facilitador a existência de uma maior massa crítica no sector, existindo, portanto, um espírito muito aberto à inovação e criatividade no seio deste restaurante.

> "Não é fácil encontrar pessoas criativas, se bem que já tenho algumas criativas o que dá muito alento e muito descanso, é sempre mais difícil quando é só uma cabeça a pensar, do que quando são duas ou três. Sim tentamos estimular isso de alguma forma, claro que sim. "(AC, AL)

Premissa que é confirmada pela própria equipa que reconhece que sempre lhes foi dada a oportunidade de apresentarem soluções diferentes, havendo internamente incentivos à inovação e criatividade.

> "É assim, eu, é assim, o chefe também, como é óbvio partilha, interage nessa situação da criatividade e a maior parte das ideias que são desenvolvidas, vêm dele, mas eu, por exemplo, posso dizer que desde que eu fui para lá trabalhar, sempre interagi com ele para fazer a parte criativa da pastelaria. Atualmente sou a única que estou na pastelaria, sempre houve só uma pessoa, mas desde o início me foi dada essa oportunidade, não sei se foi porque teve que ser ou porque quis passar para mim esse papel, mas desde o início, desde que estive lá, sempre me foi dada essa oportunidade de fazer, executar, criatividade, empratamentos, desde o início sempre tive eu a oportunidade de fazer isso. Mas desde o início, pelo menos eu sempre tive essa oportunidade de aplicar a criatividade nas sobremesas, e fazer eu própria tudo do início ao fim. Desde pensar na sobremesa, o conceito tudo foi, desde o início sempre tive essa oportunidade." (AC, MB)

No restaurante "V" verifica-se pela parte do Chefe o encorajamento ao lado criativo das equipas, havendo por isso uma grande liberdade de expressão destas. Neste sentido, existem incentivos à aprendizagem constante, numa procura firme pela exploração de novas técnicas, métodos, produtos e para que deste forma surja como resultado final algo novo e inspirador.

> "Sim, sim, sim. Exijo, claro que exijo, eles têm que estar constantemente, ou todas as semanas, ou tem que dar a ideia de um prato ou de um snack, tento puxar por eles de maneira a que eles me digam "*olha, para a semana pense, diga-me tudo o que precisa e vai fazer que é para ver se corre bem*", se não, corre, prontos, puxar um bocadinho

> pela criatividade pela parte didática deles, pela parte intelectual, e o mesmo acontece às vezes com a parte do bloco quente, da pastelaria também, ah, dou liberdade ao chefe de pastelaria pois deixou de fazer para experimentar-mos os dois, para afinar-mos os dois, para tudo, mas, mas tendo que eles também tragam ideias, que eles próprios pesquisem**,** que eles próprios tragam essas coisas. Não quer dizer que isso vai entrar para o menu, mas, mas sim, tento puxar um bocado." (V, JO)

Ideia que contudo não é partilhada pelos elementos das equipas, no que respeita à liberdade de expressão, para a apresentação de um lado mais inovador e criativo. Esta posição das equipas é de facto curiosa, e, relacionando com a antiga categoria "valores", um dos elementos destacado foi que o Chefe seria uma pessoa "controladora", o que é coerente com a opinião agora recolhida, considerando que o Chefe limita e controla a capacidade de intervenção das equipas nos processos.

> "Não existe, não existe. Eu, eu, eu sou exceção à regra, porque eu realmente, eu caí aqui de uma forma muito específica, e o meu ponto de vista é meu, e eu faço quase aquilo que quero, obviamente com algumas cedências, mas a base é aquilo que eu quero, porque é o meu trabalho e são as minhas exigências para eu poder trabalhar aqui. Ou para trabalhar noutro sítio qualquer. Agora se existe, aqui algum tipo de, de, ..., promoção à criatividade, não. Não existe.
>
> (...) mas para isso é preciso que as pessoas que estão mais acima, consigam por os seus egos de lado, e deixem que realmente a equipa que têm, que é tão boa e tem tanto potencial, possa brilhar e isso é muito difícil." (V, C)

No restaurante "L" há um reconhecimento imediato por parte do Chefe que o fator criatividade é um elemento que faz parte do acompanhamento diário da vida de um restaurante desta categoria, assumindo cada vez mais importância e mediatismo com o desenvolvimento e relevância das redes sociais.

> "Claro que sim, ah, porque essa criatividade e essa inovação faz parte do nosso dia-a-dia, ah, cada vez mais então com as redes sociais, as redes sociais então catapultaram a vontade de criar e a vontade de fazer coisas diferentes, mais do que quando não existiam, não é. "(L, A)

A importância desse elemento é claramente percebida pelo testemunho abaixo, onde se reconhece que a componente de inovação e criatividade são fundamentais para a categoria Michelin. O mesmo testemunho acrescenta que foi inclusive devido, em parte, ao descurar desse lado mais criativo que o título de estrela Michelin ficou em risco, percebendo-se, desta forma, a importância que esta temática assume no universo de restaurantes desta categoria.

> "Sem dúvida, sim, a estrela obviamente é sempre um reconhecimento do trabalho, não é, ah, é sempre gratificante para a equipa saber que realmente temos algo que comprova o nosso esforço e dedicação. No entanto, nós já tínhamos tido a estrela, já tínhamos perdido, entretanto recuperámos e voltamos a perder. Penso que neste momento, a empresa realmente o foco não é tanto a estrela, mas realmente ir um bocadinho mais à raiz da questão. Como é que fazendo uma retrospeção da, do nosso serviço, e aí realmente consciencialização do incentivo e atividade, ah, eu acho que depois de realmente termos perdido a estrela talvez até nos tenhamos dedicado mais e tenhamos tentado ser mais criativos porque de certa forma acabamos por estar um bocadinho mais relaxados, tínhamos uma estrela, voltar atrás, tivemos que recuperar aquilo que realmente seria realmente essencial do "L" aquilo que seria a, portanto, a nossa identidade, aí realmente tentamos alterar ao máximo e incentivar ao máximo a criatividade. "(L, E)

No restaurante "G" é unânime por parte do Chefe a importância de todos os elementos da equipa no processo como um todo, admitindo que quantos mais elementos participarem, mais facilitador será o resultado final.

> ("...) um carro precisa de todas as peças para andar. Numa cozinha nós precisamos de toda a gente. E se forem 10 cabeças a pensar é melhor que ser 1.
>
> *"E sente isso na sua equipa? Sente que há esse contributo?" (entrevistadora)*
>
> Sinto porque também lhe dou liberdade para tal, para poderem criar, para poderem apresentar, para depois apresentarmos ao cliente, porque isto não é uma ditadura, nem sou um oligarca que eu quero, posso e mando. O produto que sai para a mesa beneficia toda a gente, beneficia-me a mim como chefe, beneficia-me a mim como patrão, e beneficia o cliente que fica satisfeito e poderá voltar mais vezes. "(G, OG)

Por sua vez, do lado da equipa não se partilha da mesma opinião. Assim, a ideia subjacente é que existe um líder que decide e uma equipa que executa, não existindo por isso espaço para que os membros da equipa possam apresentar novas ideias.

> "Em nenhum restaurante com uma estrela Michelin, ..., há, ..., um clima democrático de criatividade. O que é que eu quero dizer? Alguém decidiu como se faz e faz-se assim e pronto. Existe de uma forma mecânica a reprodução integral de alguém que pensou em alguma coisa. Ok. O que é que isto faz? Faz com que haja uma expressão tecnicista, sob um ponto de vista filosófico e criativo de alguém. E depois há outro alguém, que é uma equipa, que reproduz exatamente isso na íntegra." (G, AG)

No que respeita a esta categoria, e à semelhança da anterior, mais uma vez verifica-se que existe um consenso comum entre os Chefes, onde todos reconhecem que nos fatores inovação e criatividade, são um dos pontos fundamentais para o sucesso dos restaurantes, e a sua importância enquanto participação coletiva e ativa por parte de todos os elementos das equipas.

Por sua vez, do lado das equipas, as opiniões são divergentes e não se verifica anuência acerca da possibilidade de estas poderem apresentar as suas ideias ou mesmo participar no processo criativo. Percebe-se que muito do processo criativo e inovador está centrado no líder, sentindo-se as equipas muitas vezes elementos de execução final conforme os protótipos concebidos pelos Chefes.

Oportunidades de Progressão na Carreira

Relativamente às oportunidades de progressão na carreira. Esta é uma temática deveras importante neste setor, considerando a grande disputa que existe (onde todos os restaurantes querem sempre reunir os melhores elementos como parte integrante das suas equipas), agravada por ser um setor que apresenta uma elevada rotatividade de colaboradores. Neste sentido, e considerando que, a existência ou não, de progressão na carreira é uma das variáveis que pode explicar um serie de comportamentos, inclusive a rotatividade (Carbery et al., 2003), esta é uma categoria que importa explorar.

No restaurante "AC" é valorizado pelo Chefe a realização de formações internas e externas, de forma a promover junto dos seus colaboradores programas que lhes permitam evoluir nas suas carreiras.

> "Nós continuamos com o nosso plano de formação exatamente igual ao que tínhamos de forma a que as pessoas consigam valorizar e crescer, e formar, simultaneamente dentro da empresa. Não só damos a formação interna como patrocinamos

> regularmente formação externa, para os colaboradores que queiram evoluir, que queiram obviamente acrescentar valor à sua carreira. A oportunidade é igual para todos. Exatamente igual." (AC, AL)

Essa opinião é de facto partilhada pelos elementos da equipa que reconhecem esse cuidado do restaurante e apoio do Chefe, incentivando a formação individual e coletiva dos seus membros, enquanto processo integrante da evolução do restaurante.

> "Eu conhecendo o Chefe "AL" como conheço, já há alguns anos, já trabalhei com o Chefe noutro restaurante há uns anos atrás, e sei que isso faz parte do processo normal da evolução do restaurante, portanto, eu acredito que ele vai continuar a dar apoio aos seus colaboradores, aliás ainda há dias falamos que o pessoal da sala, eu incluído, vamos tirar uma formação de francês para melhorarmos o nosso francês quando tivermos clientes franceses. "(AC, HS)

A opinião do Chefe do restaurante "V" sobre a progressão de carreira é de extrema importância, percebendo-se que o desenvolvimento faz efetivamente parte das aspirações da equipa enquanto mecanismo de crescimento e evolução. Ressalva, no entanto, que estas podem não ser concedidas no caso de elementos da equipa cujo processo evolutivo não se verifique. Em suma, tudo dependerá da prestação individual de cada elemento, uma vez que as condições para essa progressão existem no restaurante e estão acessíveis a todos os que as merecerem.

> "Tem muita expressão, tem muita expressão, para as pessoas também sentirem que estão a crescer, que estão a desenvolver, que estão a ganhar, não é um certo estatuto, mas uma certa importância dentro da equipa, e isso é super importante, manter as pessoas, 2, 3, 4 anos e estar constantemente a dar-lhes um estímulo de carreira, uma pessoa que começa como estagiário, não vai estar 4 anos como estagiário, a não ser que seja muito mau (...). "(V, JO)

Do lado das equipas, há igualmente o reconhecimento da importância dessa ascensão para elementos que assim o demonstrem, sendo, todavia, salientados outros dois aspetos importantes, a saber: 1) a pandemia pode ter comprometido a progressão considerando todas as perdas financeiras; 2) em estruturas hierárquicas pequenas a progressão fica mais comprometida.

> "Eu acho que por mérito poderemos evoluir, mas tendo em conta a situação atual, eu acho que qualquer pessoa tem noção que não é o momento certo para pensar em grandes progressões, porque o que está a acontecer basicamente é o contrário, é o oposto, e, portanto, se calhar mesmo eu, que ao fazer agora aqui 2 anos poderia pensar noutro tipo de progressão sem esforço aqui ou noutro lado, se calhar, tenho que perceber que não é o tempo para esse tipo de progressões. Eu acho que todos percebemos que é um momento mais de estagnação, estabilização das coisas, do que propriamente progressão seja para quem for. Agora para a progressão vai sempre haver, para quem demonstrar valor e capacidade para evoluir. Agora, para progredir para algum lado é preciso que acha espaço para progressão, ou por necessidade de aumento de número de pessoas, ou de postos de trabalho, ou porque alguém saiu, portanto, acho que é um bocado cedo, tem que sair alguém de algum lado para ir alguém novo para lá." (V, LN)

> "Aliás no nosso caso em particular a progressão na carreira é uma questão delicada, porque nós somos, como lhe disse, nós temos uma equipa muito coesa, e a progressão na carreira aqui vai estar associada quase ao retirar alguém da sua função para assumir esse papel, ah, que o COVID não vai implicar nada, não. Não considero que o covid influencia nessa progressão, não acho que vai influenciar, isso teria que ser, as nossas posições estão muito bem delineadas, aquilo que poderá influenciar a progressão ou não é a tomada de decisão de outra pessoa de sair ou não, agora não é o COVID." (V, A)

No restaurante "L" reconhece-se a importância deste tema, inclusive porque este restaurante tem funcionado como uma espécie de escola onde vários elementos se formaram, sendo por isso um imperativo a progressão nas carreiras.

> "Não, não, a nossa filosofia é a progressão na carreira e tentamos sempre ensinar ao máximo, e gostamos que as pessoas progridam cá dentro. Só que também, agora não tanto, porque somos, é uma cozinha mais *low profile*, mas na altura do chefe Miguel, ah, o "L" era uma escola, e, posso dizer que fomos um dos primeiros dessa escola porque muitos dos cozinheiros que passaram pelo "L", atualmente, se não são chefes de cozinha, são subchefes, ah, se não são subchefes têm cargos de uma responsabilidade dentro da cozinha onde estão a trabalhar." (L, A)

Esta realidade é confirmada pelos elementos das equipas, onde essa progressão se faz acompanhar por acréscimos salariais, sempre que os elementos demonstrem o seu valor, e a importância do seu contributo para o sucesso do restaurante.

> "Na equipa de restaurante, o ano passado, eu não aumentei ninguém, tinha feito aumentos, ah, quando eu lhe disse progressão de carreira tem a ver com massa salarial, e o ano passado, tinha-o feito em 2018, não o fiz em 2019, e posso-lhe dizer que acabamos de fazer isso há 2 semanas, 3 semana, por aí, a 2 profissionais, portanto, é algo em que nós temos em consideração, não a curto prazo, não é, temos que, a pessoa também tem que mostrar, mas sim, quando lhe digo progressão, é o dar espaço à pessoa, por exemplo, nós damos muito espaço a cada profissional que queira tirar um curso, ou uma especialidade. A administração acaba por dar sempre esses dias, desde que sejam justificados, por isso é que aí também estamos a dar espaço às pessoas. Eu principalmente todos os anos dou algumas formações a nível de vinhos às equipas, e a nível de progressão, a nível de recurso salarial, ah, é gradual, enfim, mas posso-lhe dizer que este ano, dentro desta equipa, 2 elementos passaram por isso." (L, GM)

No restaurante "G", o Chefe refere que os tempos pós-COVID foram tempos difíceis em que foi preciso recuperar pelo que, e muito embora a importância da progressão na carreira dos elementos da equipa, foi preciso priorizar e consolidar a posição competitiva da empresa primeiramente.

> "Por exemplo, a questão da crise, e eventualmente um ajuste financeiro que todos que tiveram que fazer pode comprometer essa progressão na carreira?"
>
> Claro, claro que pode. Neste momento pode. É um ano parado, é um ano para sobreviver e é um ano para chegarmos ao *break even*, e para o ano como eu dizia, quer dizer este ano os que conseguirmos sobreviver vamos sair reforçados e vamos ganhar dinheiro. "(G, OG)

Do lado das equipas é referido que a progressão na carreira é algo obrigatório e objetivamente expresso na lei, e cujo compromisso deve ser claramente assumido pelas empresas para o efeito.

> "Conhece a lei, conhece o que diz a lei do trabalho**?** A lei do trabalho o que diz é a nível da progressão objetiva e obrigatória na carreira é revista de 3, ou de 5 em 5 anos,

> agora não tenho presente. Aqui não terá que ser dessa maneira. Eles ao fim de determinado tempo, estão, começam como cozinheiros de segunda, dependendo do grau de, do grau de ensino, que se vem no nível 5, no nível 4, ah, passam para cozinheiros de primeira, e depois, dependendo daquilo que for a nossa capacidade de integração e necessidade, podem ascender a chefia ou subchefia, ok. Isso é importante, eles sentem isso, isso é posto em cima da mesa de uma forma objetiva, e concreta com os trabalhadores, sendo que obviamente não se pode ter 10 chefes numa casa, 10 subchefes numa casa, ou então ser tudo cozinheiro de segunda, quer dizer há aqui diferentes níveis, com uma relação direta com aquilo que é a responsabilidade que tem cada nível. "(G, AG)

Sobre esta categoria é unanime a importância da mesma para todos os elementos, Chefes e equipas.

Do lado das Chefias existe uma visão muito clara acerca das "Oportunidades de Progressão na Carreira", estas implicam: crescimento e desenvolvimento; adquisição de novas competências em ambiente laboral, com vista a um cada vez maior reconhecimento e enriquecimento pessoal. Existe uma preocupação de valorização das pessoas; da sua aprendizagem e formação no sentido de constituição de carreira. Reconhece-se que novas aprendizagem e ensinamentos são fundamentais para o progresso contínuo das pessoas e do projeto em que se encontram envolvidas.

Da parte das equipas, efetivamente, há o reconhecimento de que apesar de serem empresas pequenas existe muito *know how* interno, que cada indivíduo pode absorver da melhor maneira. As formações são uma componente importante e legalmente obrigatória, e que podem ser um contributo interessante para o desenvolvimento profissional individual. Muitas vezes a maior aprendizagem que se pode obter surge no trabalho diário, num ambiente altamente competitivo e perfecionista, trabalhando com os melhores. Embora os restaurantes em análise apresentem estruturas pequenas, onde a progressão pode ser difícil, a verdade é que a procura por profissionais de excelência é constante, de modo que, se a progressão não for no restaurante onde se encontram atualmente, certamente será num restaurante semelhante cuja ambição do estrelato é a principal premissa.

Capacidade de Escuta e Empatia

No que concerne à capacidade de ouvir o outro, ou criação de empatia, estas dimensões apresentam diferentes pontos de vista entre os inquiridos antes da tomar decisões. A capacidade de ouvir, é uma

das características assumidas pela liderança servidora. Assim, Spears (2010) defende que ouvir, aliado a períodos de reflexão, são essenciais para o crescimento e bem estar do líder.

O Chefe do restaurante "AC" afirma que a sua prioridade serão sempre os clientes e a rentabilidade do restaurante, sendo a equipa e os seus elementos um segundo aspeto a ter em consideração.

> "Claro, lógico, nós temos que, há duas coisas que tem de estar inerentes nesta, nesta moldura que é, para as quais nós trabalhamos. Ah, a satisfação do cliente e rentabilidade, ou sustentabilidade do negócio, do restaurante. Todas as decisões são encaminhadas ou afunilam para aí. Depois há as variáveis, depois temos que contar com a equipa que temos, que tipo de meios é que dispomos e tentar afinar e equilibrar isso da melhor maneira possível, ah, tendo sempre consciência que temos de conseguir sempre dar resposta, temos de conseguir sempre, ah, tentar com que as pessoas que trabalham cá tenham qualidade de vida, e que é algo que nem sempre acontece, é verdade, mas fazemos ao máximo isso, por isso, nós fechamos o restaurante 2 dias por semana, não damos folgas rotativas, fechamos para férias, fechamos alguns dias emblemáticos, como natal, páscoa, etc, que não, não trabalhamos nesses dias, também para termos aqui a componente social, mais ou menos equilibrada." (AC, AL)

Visão essa que aliás é partilhada pelos próprios elementos das equipas que afirmam que o principal foco é o restaurante e que seguidamente existe sempre atenção para com as equipas de trabalho.

> "Sim, ah, obviamente que primeiro está o principal que é o restaurante, o restaurante apesar de ser um restaurante é um negócio, e só faz sentido se, isto só faz sentido se o negócio estiver a correr bem, não é? Mas a partir daí sim o chefe tem sempre, sempre uma palavra amiga para dizer, é uma pessoa muito próxima, sempre muito disponível para toda a gente, mesmo com os, temos atualmente mais 2 estagiários que estão a trabalhar connosco, e ele todos os dias, ao fim do dia fala com eles, o que é que eles apreenderam, o que é que eles gostariam de apreender, o que é que correu bem, o que é que correu mal, mesmo, mesmo pessoas de fora que estão cá há pouco tempo, ele mostra-se sempre muito próximo." (AC, HS)

Para o Chefe do restaurante "V" a opinião das suas equipas é um elemento importante e diferenciador, admitindo mesmo que não toma decisões unilateralmente, razão pela qual reúne a equipa para recolher opiniões dos diversos elementos.

> "Eu ouço, ou ouvimos a equipa, podemos ouvir a equipa e tudo o mais, eu forço a equipa a falar, ah, todo o serviço de sala, também é, juntamente com a, tem o chefe de sala, tem a subchefe de sala, ah, sei lá, imagine em que nós temos uma prova de vinhos, por exemplo, não faço eu nem faz só o *sommelier* sozinho, nem faz ninguém sozinho, tem que ser eu, o chefe de sala, o subchefe de sala, o *sommelier*, o chefe de bar, o diretor, fazemos sempre todos em conjunto que é para todos termos opinião formada sobre aquilo que poderemos vir a comprar ou, então, o que poderemos vir a colocar no menu, ou que podemos vir a colocar na carta. Mesmo a prova de pratos é feita em conjunto, para ser mais uniforme, para ser mais consensual, ah, tentamos trabalhar em equipa e eu quero mesmo a opinião deles, porque é assim, eu sozinho não posso fazer nada, percebe, preciso deles, ah, por isso eu dou-lhes essa liberdade de expressão, a liberdade de pensamento e prontos, só isso também é que nos faz melhorar. Agora há maneiras de se gerir, e eu prefiro gerir assim, que é dar-lhes sempre conhecimento de tudo e falar com eles, e só a partir daí experimentamos. Eu quero colocar um prato novo, que eles façam um serviço de sal, ou que finalizem um prato na mesa, ou uma base de um molho, além de lhes dar a experimentar "olhe, vamos testar durante o dia de hoje", o que é que lhe facilita a si fazer o serviço , em termos de timing, o que é que você precisa, o que é que não precisa, ah, (...) vamos agilizar esta parte deste prato, percebe, isso é super importante: a interação e ouvir o que eles tem para dizer...." (V, JO)

Do lado da equipa não há a partilha da mesma opinião, pelo que os elementos da equipa referem que nem sempre o Chefe escuta as opiniões de todos os elementos. As equipas admitem mesmo que existe um pouco de desânimo quando percebem que a sua opinião não é considerada na tomada de decisões.

> "Não. Não. Muita, muita, ah, eu posso chegar ao pé do Chefe e falar e foi o que lhe disse há pouco, eu posso chegar ao pé da chefia e falar e dizer aquilo que tenho a dizer porque digo, e porque é a minha abordagem, e porque acho que é a maneira mais correta de trabalhar é quando há aqui algum tipo de claridade, ah, de clareza, na,

> nas abordagens, e tudo está *clear* para toda a gente, mas que eu fale, não quer dizer que a mensagem seja ouvida, e esse acaba por ser muitas vezes o caso. O que é que acontece? Chega a um ponto em que as pessoas simplesmente deixam de falar, ah, e isso acaba por, por afetar não é, acaba por dificultar muita coisa." (V, C)

No restaurante "L" verifica-se um maior consenso sobre esta questão, e mais uma vez é ressalvado pelo Chefe que a opinião conjunta acaba por se revelar mais interessante do que uma opinião unilateral.

> "É obrigatório ouvir outros pontos de vista, porque, uma pessoa sozinha não, eu sozinho não consigo fazer aquilo que faço com mais, ah, 10 pessoas, ou seja, ah, eu tenho abertura total para ouvir desde o cozinheiro que está abaixo de mim até ao cozinheiro que está nos pequenos-almoços, porque o cozinheiro que está nos pequenos-almoços também tem ideias que podem ser interessantes para mim." (L, A)

Posição aliás que é confirmada pelos elementos da equipa.

> "Pergunta sempre o que nós achamos, o que não achamos, o que mudávamos, pergunta sempre para saber a nossa opinião e o que nós achamos." (L, DT)

No último restaurante onde foi abordar esta questão, "G", há um reconhecimento imediato por parte do Chefe da importância de reunir diversas opiniões e pontos de vista antes de tomar decisões.

> "Muito, porque lá está, é como eu lhe dizia há pouco, como um carro precisa de todas as peças nos precisamos de todas as pessoas. Eu posso neste momento estar a idealizar um prato e provar, e para mim ser a melhor coisa do mundo, e para as outras pessoas não ser. Isto é como os nossos filhos, são as coisas mais bonitas do mundo, para nós, e os mais inteligentes. Para os outros..." (G, OG)

Do lado da equipa reconhece-se que, por vezes, é preciso conhecer o Chefe e tentar perceber como as decisões são tomadas de forma a que todos fiquem bem. Reconhecem, contudo, que sendo ele, o Chefe, o responsável por toda a atividade, é natural que determinadas decisões possam não ser percecionadas pelas equipas, eventualmente por não deterem todas as informações necessárias.

> "(...) O Chefe na minha opinião é uma pessoa que é preciso saber levá-lo. Claro que às vezes há decisões que nos indignam, a qualquer pessoa, não é, mas faz parte do trabalho. Se uma pessoa é responsável tem que assumir as responsabilidades acima

> de tudo. E ele como representante, ou cabeça de cartaz desta casa, claro que se alguma coisa corre mal ele tem que tomar decisões, às vezes um bocado drásticas que é para nós também não... Porque é assim, como nós somos amigos e estamos sempre todos juntos às vezes levamos isto um bocado mais para a brincadeira e às vezes corre mal, e ele tem que tomar decisões. "(G, DF)

Esta é uma questão que gera alguma discussão e conclusões interessantes. Primeiro é reconhecido que a prioridade será sempre a satisfação dos clientes e rentabilidade dos restaurantes, muito embora se valorize as opiniões das equipas. Mais uma vez é salientado a importância das opiniões conjuntas, mais enriquecedoras e contributivas para a inovação e criatividade. Assiste-se ao reconhecimento da responsabilidade que recai sobre os Chefes enquanto elementos máximos de toda a operação razão pela qual, por vezes, é necessário conhecê-los com alguma profundidade para facilitar a melhor interação entre as partes.

Do lado dos Chefes existe um consenso firme acerca da importância de ouvir o outro e levar em consideração diferentes pontos de vista de modo a obter novos prismas e conhecimentos acerca de determinados assuntos e realidades. A abertura ao diálogo e o encorajamento à troca de opiniões, são essenciais para poder evoluir e melhorar continuamente, enquanto restaurante, e enquanto membros de uma equipa coesa.

Por parte dos elementos das equipas há quem revele algum descontentamento acerca desta temática, assumindo mesmo que não existe esta capacidade para ouvir o outro. Sempre que se verifica esta perceção, os elementos da equipa gradualmente deixam de participar ativamente nas interações diárias uma vez que duvidam do efeito que a sua capacidade de argumentação tem sobre a situação, ou do aproveitamento do seu contributo para a evolução do projeto.

Comportamentos Éticos

A importância da ética, e respetivos comportamentos éticos no contexto profissional é um dos temas abordados neste estudo. A importância da ética enquanto o estabelecimento de padrões de conduta que transcendam as diferenças individuais e promovam o respeito nas relações de trabalho, criando um ambiente mais saudável. Os estudos sobre a liderança ética tem ganho relevância enquanto promotores de padrões éticos entre as equipas, bem como comportamentos favoráveis, como o comprometimento organizacional, ao mesmo tempo que desencorajam comportamentos menos positivos como as intenções de rotatividade (Suifan et al., 2020).

No restaurante "AC", o Chefe refere que ter ética é, desde logo, saber assumir as responsabilidades das funções que desempenha e ter sempre uma visão dual, isto é, a sua, mas também a dos outros.

> "Para mim ter ética é ser profissional. Se nós formos profissionais temos ética de certeza. Porque separamos logo à partida aquilo que é, ah, a vontade pessoal a boa disposição ou má, o bom ou o mau ambiente. Ter ética é saber aquilo que desempenhar, as tarefas que ia desempenhar, com profissionalismo, e simultaneamente olhar para, para o lado, olhar para o lado, ter uma visão mais periférica de forma a não atingir os outros." (AC, AL)

A perspetiva da equipa acaba por ser também condizente com a do Chefe no aspeto em que ter ética é compreender de forma ampla as equipas que trabalham connosco e perceber as suas diferenças e saber lidar com elas.

> "Ter ética eu acho que é, .., tentar ao máximo compreender as pessoas que funcionam connosco, claro que conhecer também um bocadinho a pessoa, a maneira como a pessoa funciona, como a pessoa gosta de trabalhar, tentar também dentro das possibilidades funcionar com essa pessoa, porque há pessoas que têm personalidades diferentes, eu acho que é essencial também percebermos isso em cada pessoa, com quem nós trabalhamos, e tentar aproveitar também certas coisas positivas que essa pessoa tem para funcionar num trabalho. Nós somos todos diferentes, mas acho que tentar buscar o que melhor tem a pessoa e aplicar isso na profissão e na maneira como convive, eu acho que é essencial." (AC, MB)

Para o Chefe do restaurante "V" ter ética é acima de tudo o respeito pelo outro, o que aliás coincide com um dos principais valores já apresentados na primeira categoria.

> "ah, isso é muito difícil de ..., é assim...eu sou uma pessoa ética porque tento respeitar ao máximo e quero que todos se respeitem, e acima de tudo, a minha parte ética é isso, é o respeito por todos. Para mim, por exemplo, não existe a parte hierárquica dentro da cozinha, ah, existe sim a parte da chefia que sou eu, e depois tento tratar todos exatamente igual, enquanto vocês vão a outros restaurantes e isso tudo, é por exemplo, este é o cozinheiro de segunda, é o escravo do cozinheiro de primeira, o cozinheiro de primeira é o escravo do chefe de partida, o chefe de partida é o escravo de não sei de quem. Aqui não existe nada, para mim um estagiário ou um chefe de

> partida é exatamente igual, a única coisa que o define é o contrato e claro as capacidades, mas em termos de tratamento é exatamente igual." (V, JO)

Do mesmo modo, os elementos entrevistados da equipa, também reconhecem no respeito o maior pilar do comportamento ético.

> "Podemos dizer que o respeito, o respeito pelas hierarquias, o respeito pelo outro, seja ele quem for, poderá ser uma forma de ética profissional, o respeito pelo colega, ouvir um pouquinho mais, não sei." (V, A)

Para o restaurante "L", quer o Chefe quer os elementos da equipa, também reconhecem no respeito a principal característica da componente ética.

> "Para mim ter ética no trabalho é, tratar os outros como gostássemos de ser tratados." (L, A)

Opinião que é alias partilhada pelos elementos da equipa.

> "Ética no trabalho passa por várias vertentes. Passa inicialmente primordialmente realmente por respeitar o outro, não é, por ter como base o direito humano, porque por vezes acabamos por banalizar um bocadinho isso. E acho que é essencial nós sabermos quais é que são os deveres de cada um. A ética no trabalho para mim realmente é respeitar isso, é respeitar que eu tenho os meus direitos, eu tenho os meus deveres, mas eu também tenho direito e que a minha chefia tem que respeitar, ou não devem cobrar de mim apenas as minhas obrigações, mas devem saber também que eu tenho direito a determinadas coisas. A partir do momento em que realmente esses direitos são violados, deixam de ter ética para comigo, não é, deixa de haver uma ética para comigo, e depois realmente acho que passa um bocadinho por nós termos respeito pelo outro ser humano. Respeitar o espaço da outra pessoa, respeitar a forma de pensar da outra pessoa, respeitar os momentos, a nível, a nível realmente de execução é fazermos aquilo que achamos que seja realmente o mais correto em todas as situações, tentarmos ter sempre isso em lembrança, não é, que temos que agir sempre da forma mais correta possível seja em que circunstâncias for, ah, prontos e acho que é isso." (L, E)

Para o Chefe do restaurante "G", e à semelhança do Chefe do restaurante "V", também este assume na ética as características que reconhece enquanto os seus principais valores, no caso humildade e honestidade. Assim para este Chefe ter ética é ser pautado pelos seus princípios de vida e valores.

> "Para mim ética é eu não roubar colaboradores aos colegas de profissão, para mim ética é não espezinhar nem colegas de profissão nem ninguém para conseguir, para conseguir chegar mais além, e ética para mim é uma pessoa ser, ser pautado pelos princípios da vida. Humildade, honestidade, serenidade." (G, OG)

Para os elementos da equipa a ética pode ser diferente e assumir diferentes significados, contudo é na responsabilidade que reveem a sua principal característica.

> "Ética no trabalho, isto é uma palavra, eu costumo dizer que é uma palavra muito difícil porque ética é.., para muitas pessoas tem muitos significados. Mas eu acho que, acima de tudo, eu acho que, para mim ética é primeiro, acima de tudo, tem que haver uma responsabilidade, começa por aí. E depois as pessoas têm que desenvolver mentalmente que isto não é um trabalho fácil, e às vezes acabam por, por exemplo, trazer problemas que têm fora para dentro do trabalho e isso, para mim não tem ética, não tem o mínimo de lógica, nem nada que se pareça. Eu acho que ética do trabalho vai-se, como é que eu hei de dizer, vai-se formando, porque uma pessoa quando começa a trabalhar não tem o mínimo ainda de noção do que é ter ética no trabalho." (G, DF)

No geral, verifica-se que ter ética no trabalho é pautado pelo respeito pelo outro, nas suas mais diversas vertentes.

Aposta na Formação

No que respeita a formações e ações que promovam o desenvolvimento das equipas a alcançar o máximo potencial, também não há consenso entre as opiniões recolhidas, muito embora o investimento na formação seja recomendado mesmo quando os níveis de rotatividade são elevados, considerando a importância que a formação apresenta na redução dos problemas no local de trabalho (Poulston, 2008).

No restaurante "AC" é assumido pelo Chefe a existência de formações internas e externas, como algo importante na política do restaurante, conforme inclusive anteriormente podemos confirmar, uma vez abordada a questão de oportunidades de progressão na carreira.

> "Sim, (...), nós não só damos a formação interna como patrocinamos também a formação externa. É anual, sabe que a formação é obrigatória em todas as empresas. Nós estamos dentro do plano. Seguimos o plano nesta matéria." (AC, AL)

Contudo, do lado das equipas reconhece-se que existem aspetos a melhorar, e que um maior investimento em formações poderia elevar o nome de restaurante.

> "Ajudaria [mais formação] se calhar o restaurante a evoluir para outro patamar, se calhar mais, reinventar-se mais no sentido de manter o registo que tem obviamente, mas se calhar formar mais os funcionários, se calhar, acho que é uma das coisas que mudaria. (AC, MB)

No restaurante "V" o Chefe reconhece a importância desta temática enquanto prática continuada. Alerta, contudo, para as dificuldades que por vezes podem surgir na sua execução considerando as especificidades do sector.

> "...tudo o que seja pequenas coisas, fornecedores, que tragam produtos novos, por exemplo, eu em vez de experimentar sozinho tenho sempre, se for produtos de pastelaria ou isso tudo, tento levar uma ou duas pessoas, ah, para experimentar, ah, procura de produtos exatamente igual, sempre que eles têm alguma coisa diferente, podem trazer para o restaurante para nós vermos e experimentarmos.
>
> É pá, depois há momentos em que dá para fazer formações, há outros momentos em que não dá, é muito difícil num hotel juntar as pessoas todas à mesma hora, no mesmo sítio, porquê? Porque muitos têm metade da equipa, metade da equipa tem que ficar a trabalhar outra metade pode estar de folga, outra metade tá não sei onde, e acaba por ser um bocado delicado. Quando estamos a falar de restaurante, sabemos que o restaurante abre aquela hora, fecha aquela hora e não tem mais serviço, então, é mais fácil para dar formações. Nós aproveitamos para dar essas formações, por exemplo, por exemplo, formações vínicas ou produtos, ou HACCP, no início do ano, no início da época, quando ainda estamos encerrados, ou então, no final da época

> quando encerramos tipo 2 dias por semana, ou 3 dias por semana encerramos o hotel e o restaurante aí juntamo-nos todos e temos mais formações contínuas. Durante o ano acaba por ser um bocadinho delicado. Conseguimos ter por exemplo de vinhos a juntar 4/5 pessoas para ter a formação de vinhos e com os nossos produtores, ou daqueles vendedores, ou daqueles produtos, e é mais continuo." (V, JO)

Da parte das equipas não existe acordo sobre esta questão e verifica-se, inclusive, alguma frustração pela não implementação de um sistema de formação contínuo.

> "Portanto, formação, há várias formações que eu gostaria muito de fazer, se é porque não há dinheiro é porque não há dinheiro, se é porque não há tempo é porque não há tempo. E, portanto, acaba sempre por haver, algum tipo de justificação para que não dê para fazer, ah, e, portanto, se não sou eu a investir em mim próprio claramente, não é o "V" que vai fazer.
>
> Durante a quarentena tive pela primeira vez em 2 anos uma formação da Real Châteaux, portanto, foi preciso agora, 2 anos depois, ah, é que nessa empresa houve trabalho, coisa que na Ritz Carlson é inadmissível. Na Ritz Carlson assim que entra na empresa os 2 primeiros dias são de formação, 21 dias de trabalho, há mais uma renovação de formação, e a formação é constante ao longo do ano. Existem uma série de cursos disponíveis dentro da empresa, fora da empresa, alguns obrigatórios, outros que são simplesmente curso que a empresa põe à disponibilidade se quiserem melhorar, e lá está, faz parte de perceber que os recursos humanos, que as pessoas são o mais importante." (V, C)

No restaurante "L" é consensual entre líder e equipa que não existem grandes incentivos à formação e desenvolvimento das equipas. Assim, nas palavras do Chefe é afirmado que não existem apostas na formação.

> "Não há incentivo ao desenvolvimento, não há, não há por parte da administração, por assim dizer, esse tipo de incentivo, mas, existe outro que é, se tiver um cozinheiro e chegar ao pé de mim, "*Chefe vou de férias esta semana gostava de aprender mais qualquer coisa, onde é que, como é que eu posso fazer?"* Eu, terei todo o gosto em ajudar essa pessoa a colocá-la noutro sítio para aprender. Conhecer as pessoas e falar com o Chefe, no Norte, no Algarve "*olha eu tenho um cozinheiro que gostava de*

> *passar aí uma semana para aprender qualquer coisa*", e as pessoas gostam desse tipo de, de troca. "(L, A).

O mesmo se verifica do lado das equipas, em que reconhecem que a aprendizagem ocorre em contexto laboral, e não através de uma aposta forte na formação.

> "Por acaso ali não há assim, não há cursos para nós aprendermos mais, mas, o, o, a, o pessoal que trabalha lá, tipo o chefe e outros já têm uma data de experiência, e muito conhecimento, então aprendemos, e aprendemos muito conhecimento com essas pessoas." (L, DT)

Ao contrário do restaurante anterior, no restaurante "G" há um reconhecimento geral do quão importante são as formações, renovando todos os anos essa preocupação em prol do desenvolvimento das equipas. É também ressalvado pelo Chefe que existe a necessidade de reciprocidade na relação, ou seja, a formação é facultada, mas espera-se a permanência do colaborador no restaurante após o investimento realizado.

> "Claro que sim, claro, eu mando os meus colaboradores fazer formação, mas essa formação tem que ser, como é que eu vou dizer, eles fazem a formação, mas tem que haver por parte deles um compromisso perante X tempo, vão-se manter aqui a trabalhar, porque senão, não fazia sentido eu estar a despender de dinheiro e de tempo e de um colaborador, para depois perdê-lo ao fim de algum tempo de formação." (G, OG)

Posição reafirmada pela equipa, confirmando uma preocupação do restaurante nessa aposta de formação, reconhecendo, contudo, e conforme já anteriormente percecionado que este é um setor, cujo trabalho intensivo, pode trazer dificuldades acrescidas à disponibilização de ações de formação por parte das entidades.

> "Todos os anos há sempre, há essa preocupação. Nem sempre é possível, se tivermos um ano como o de 2019 é impossível. Pelo trabalho, pelo trabalho contínuo. Num ano como este, por exemplo, os meus empregados de mesa fizeram, antes do COVID, já mesmo em cima do acontecimento, quase a fechar, fizemos uma, fizemos uma formação de 1 semana só direcionada a vinhos e serviços de vinhos. Ou seja, pessoas

> que tinham mais conhecimentos poderão aprofundar, as que não, as que não tinham conhecimentos poderão na realidade sair reforçadas, isto é um exemplo." (G, AG)

Em suma, há um reconhecimento generalizado da importância do tema por parte das chefias, contudo, verificam-se algumas dificuldades na sua implementação, muito devido às especificidades do setor. Por exemplo, pela complexidade muitas vezes sentida na conciliação de horários entre as equipas; eventualmente pelos custos afetos ao investimento existente; pela necessidade de garantir o compromisso da equipa de permanência nos restaurantes, ou mesmo pela falta de orientação por parte de quem lidera, são algumas das razões que dificultam o investimento na formação das equipas.

Por seu lado, as equipas reconhecem a necessidade e a importância da aposta na formação, reclamando muitas vezes a escassez de oportunidades para o efeito.

Características da Liderança

Esta análise culmina com o tipo de liderança exercido pelo Chefe e a sua percepção pelos elementos das equipas que diariamente interagem com este. As ações e decisões de uma equipa não são resultado de um único líder agindo em direcção à equipa, mas da própria equipa, e a liderança pode ser distribuida de forma igualitária, unilateral ou de qualquer outra forma. A liderança pode ser particularmente poderosa e potencialmente bem sucedida, especialmente num ambiente de equipa multifuncional, que carece de autoridade hierárquica ou tem um líder formalmente nomeado, mas que é altamente dependente do conhecimento, habilidades, capacidades e experiências únicas dos membros da equipa (Bligh et al., 2006; Serban & Roberts, 2016).

Assim, no restaurante "AC", o Chefe caracteriza o seu estilo de liderança através de uma postura sensata, equilibrada e principalmente profissional.

> "Eu sou uma pessoa bastante sensata e equilibrada, mas eu acho que aquilo que mais me define é o profissionalismo." (AC, AL)

Por sua vez, as equipas caracterizam o estilo de liderança do seu Chefe enquanto perseverante, com elevado grau de persistência e determinação.

> "Persistente, focado, e, agora assim não sei. Assim de repente não me vem assim à cabeça muito rápido, tinha que pensar um bocadinho." (AC, MB)

No restaurante "V" o Chefe define o seu estilo de liderança como humanista, numa tentativa constante de melhoria diária, muito embora reconheça que a exigência e o seu lado de perfecionista façam parte da sua personalidade.

> "Humano. Venho trabalhando no sentido de melhorar, porque ninguém é perfeito, eu não sou perfeito, por isso vou aprendendo diariamente a ver o que é que, também sentindo às vezes a opinião das pessoas. E é aquilo que eu disse, sou demasiado exigente, perfeccionista e obcecado com o trabalho e com tudo, e uma pessoa vai apreendendo, às vezes com os erros de ser demasiado perfeccionista nisto ou naquilo, ou demasiado exigente. Há pessoas que aguentam muita exigência, há pessoas que aguentam pouca, prontos, e ao longo dos anos, vou trabalhando nessa parte, que é também moldando a personalidade de maneira a tornar-me o máximo de humano possível, o máximo de exigente possível, mas sem afetar se calhar a, sei lá, a parte emocional ou o que quer que seja." (V, JO)

Paralelamente, os membros da sua equipa destacam um estilo de liderança muito vertical, muito assente naquilo que são as ideias e a estratégia definida pelo Chefe, pelo que consideram o seu estilo de liderança muito autoritário.

> "É assim, eu senti que ele estava um pouco mais disponível para, para, no início, no arranque pós-covid, mas a situação em si, é que as equipas começam a ficar apertadas, há cansaço, depois há uma necessidade de controlar e não perder esse controlo, e essa vontade essa disponibilidade para ouvir reduziu-se, pronto, voltou aquilo que era (...). Deixe-me tentar encontrar a palavra mais adequada, é um bocadinho autoritário, não é, ..., eu não posso dizer que seja liderança, liderança, porque para mim liderança, ele é completamente chefe, não é, a liderança dele ..., se bem que existem vários tipos de liderança, é muito, é muito vertical vá." (V, A)

Relativamente ao restaurante "L", o Chefe classifica o seu estilo de liderança como "louco", salientando a necessidade de muitas vezes ter que ousar e apresentar elevados padrões de criatividade, como este segmento de restaurantes o impõe,

> "Qualquer chefe é meio louco, tem que ter, tem que ter sempre uma percentagem de loucura porque, ah, não é que não seja uma pessoa normal, todos nós somos pessoas

> normais, chefes de cozinha, mas ah, vamos dizer também tem que ter uma percentagem de loucura para, para fazer certas e determinadas coisas." (L, A)

A sua equipa ressalva a grandiosidade deste líder através do caráter familiar que o mesmo traz para a sua liderança, pela forma amistosa com que se liga às equipas e desta forma fomenta a coesão entre o grupo.

> "Acima de tudo é um grande chefe, e é, tipo quando, ..., um familiar nosso, é como, pá, é, ..., para mim é como se fosse quase um meu irmão mais velho, é, é uma pessoa honesta e está sempre pronta para ajudar os colegas, e a equipa e tentar sempre melhorar, e tentar para nós termos mais equipa que seja sempre mais unida, acabamos sempre por melhorar e trazer mais clientes, trazer mais pessoal." (L, DT)

No restaurante "G", o Chefe destaca o seu carácter bondoso como a sua característica mais marcante, uma vez que apresenta sempre uma grande disponibilidade ao que lhe é solicitado pelos seus membros.

> '' Bondoso. É porque pedem-me e eu está bem, está bem." (G, OG)

A contrastar com o carácter "bondoso" salientado pelo Chefe, os elementos da equipa salientam no seu estilo de liderança mais "explosivo" como principal característica.

> "(...) Agora uma palavra, uma palavra, ah, (...) o chefe é mais explosivo." (G, JM)

No que respeita ao estilo de liderança, no geral, verifica-se um grande contraste entre aquilo que é a opinião dos Chefes e das equipas. Do lado dos Chefes destacam-se características como: sensatez, equilíbrio, profissionalismo; salienta-se o lado humano que deve estar sempre presente; alguma ousadia e excentricidade também fazem parte das características apresentadas, num misto de bondada para com o outro.

Para as equipas estamos na presença de líderes que efetivamente apresentam comportamentos persistentes e focados; num misto de autoridade e verticalidade bem vincados, em contexto por vezes complicados podendo gerar atitudes mais impulsivas. Apenas um dos Chefes é referido com um comportamento familiar, trabalhando no sentido da coesão do grupo de trabalho, com uma postura honesta e sempre muito prestável para com o outro.

À exceção da equipa do restaurante "L" que reveem no seu líder um espírito familiar e de união, todos os restantes elementos apresentam opiniões contrárias às dos Chefes, salientando características muito vincadas e individualistas dos seus líderes. Esta é uma reflexão importante e que deve ser considerada pelos Chefes, que de facto devem perceber a relevância dos seus estilos de liderança, enquanto antecedentes organizacionais, e como o seu estilo de liderança é particularmente importante e influenciador na satisfação dos colaboradores (Munir et al., 2012).

5.3.4 Categoria Temática 4 - Inteligência Emocional e Intenções de Saída

Entre os diversos antecedentes que possam explicar as causas da rotatividade, o trabalho emocional destaca-se como um fator particularmente importante que tem sido associado às intenções de deixar uma organização, especialmente no setor dos serviços (Jung & Yoon, 2014). De referir, portanto, que estamos perante um segmento (restauração – estrelas Michelin) extremamente exigente e particular, cujos níveis de stress, para o setor, estão acima da média, implicando por isso uma gestão muito própria das emoções de todos os elementos das equipas, de forma a garantir os resultados pretendidos.

Assim, quando o trabalho emocional leva a sentir um sentimento individual de realização, apresenta uma influência positiva sobre o desempenho da organização, podendo contudo o mesmo assumir uma influencia negativa, sempre que se verifique uma pressão psicológica (Ashforth & Humphrey, 1993). Desta forma, e dependendo do grau de compromisso e entrega estabelecido entre líderes e equipas de trabalho, podemos ter resultados particularmente diferentes no que respeita às intenções de saída de uma organização.

Neste sentido foi intenção deste estudo explorar como a Inteligência Emocional é gerida e percebida neste contexto laboral, e como o estilo de liderança influência as emoções e, consequentemente, as Intenções de Saída.

Na Tabela 13 são apresentadas as principais categorias e subcategorias acerca das duas últimas temáticas abordadas: Inteligência Emocional e Intenções de Saída.

Tabela 13. Inteligência Emocional e Intenções de Saída

Categoria	Subcategoria		Descrição	
	Elemento da Equipa	Restaurante		
Controlo das Emoções	Chefes	AC	Existe controlo das emoções (tranquilidade)	
		V	Existem situações limite (maior impaciência, agressividade)	
		L	Nem sempre se verifica (maior stress, raiva)	
		G	Existe controlo das emoções	
	Equipas	AC	Existe controlo das emoções (calma)	
		V	Não existe controlo das emoções (raiva/agressividade)	
		L	Não existe controlo das emoções	
		G	Existe controlo das emoções	
Compreensão das Emoções dos Membros da Equipa	Chefes	AC	Compreende as emoções das equipas	
		V	Compreende as emoções das equipas	
		L	Compreende as emoções das equipas (e percebe o controlo que pode ter sobre as equipas)	
		G	Compreende as emoções das equipas (e reconhece a importância do ato)	
	Equipas	AC	Compreende as emoções das equipas	
		V	Compreende as emoções das equipas (mas nem sempre atribui a devida importância)	
		L	Compreende as emoções das equipas	
		G	Compreende as emoções das equipas	
Intenções de Saída (ficar/sair)	Chefes	AC	Não aplicado (proprietário do restaurante)	
		V	O projeto a desenvolver (ficar)	
		L	O projeto a desenvolver (ficar) / Família (sair)	
		G	Não aplicado (proprietário do restaurante)	
	Ficar			**Sair**
	Equipas	AC	Equipa Boa/Oportunidade	Pressão/Stress com o Chefe

			de Evoluir	
		V	Salário / Ambiente da Equipa	Novos desafios / evoluir na carreira
		L	Horário/Salario	Novos desafios /trabalho exaustivo e cansativo
		G	Estabilidade / Ambiente da Equipa	(Não fez qualquer referência)
Rotatividade Voluntária	Chefes	AC	Não aplicado (proprietário do restaurante)	
		V	Ponderado numa fase inicial (necessidade de redefinir posições)	
		L	Não se verifica (devido ao bom ambiente/equipa)	
		G	Não aplicado (proprietário do restaurante)	
	Equipas	AC	Ponderado (devido à pressão da profissão)	
		V	Ponderado (devido a comportamentos de liderança)	
		L	Não se verifica (devido a uma total identificação com o projeto)	
		G	Não se verifica (inclusive a pandemia reforçou a intenção de ficar)	
Perspetivas de Carreira Passadas e Futuras	Chefes	AC	Clara satisfação, querendo continuar a evoluir	
		V	Clara satisfação, querendo continuar a crescer	
		L	Clara satisfação	
		G	Clara satisfação, muito embora reconheça as grandes responsabilidades inerentes ao cargo de liderança	
	Equipas	AC	Clara satisfação, por trabalhar com os melhores	
		V	Reconhecimento de satisfação, mas mudava a verticalidade do estilo de liderança	
		L	Clara satisfação, mantendo uma ambição forte	
		G	Clara satisfação	

Fonte: Elaboração Própria

Assim, passamos a analisar em maior detalhe as opiniões recolhidas quer dos Chefes quer das equipas sobre estas temáticas, muitas vezes de difícil conciliação dentro das organizações.

Pretendemos dar resposta à questão de como o estilo de liderança modela as emoções e como elas podem afetar as intenções de saída?

Controlo das Emoções

Uma vez que as emoções e as demonstrações emocionais do líder e das equipas são fatores importantes a serem considerados no processo de liderança (Gardner et al., 2009), tentamos perceber neste estudo, se os Chefes exercem um bom controlo das suas emoções e como esse controlo é percebido pelas equipas.

Assim, no restaurante "AC" é reconhecido pelo Chefe que existe controlo de emoções, bem como o quão positivo o mesmo é sobre os elementos da equipa.

> *"Esse controlo afeta de forma positiva ou negativa?" (entrevistador)*
>
> "Eu acho que deve afetar de forma positiva, se eu consigo controlar e consigo respirar, e passar alguma tranquilidade, eu penso que isso é positivo [controlo das emoções]." (AC, AL)

A equipa também reconhece essa valência no seu líder, resultado da experiência que apresenta e que lhe permite reagir com ponderação às diversas circunstâncias.

> "Sim, acho que sim, o Chefe já é uma pessoa experiente, já trabalha, já trabalhou no estrangeiro também, já passou por muitas situações neste, neste ramo, e então já tem uma grande bagagem para reagir com calma a isto tudo, e mostrar à equipa que com calma é que se resolve as coisas." (AC, HS)

No restaurante "V" o Chefe reconhece que apresenta controlo das suas emoções. Contudo podem haver situações em que certos comportamentos, por parte de outrem, originem determinadas situações limite.

> "95% consigo controlar [as emoções]**,** só que há, é a tal coisa, há dias que nós estamos com menos um bocadinho de paciência, ou então a pessoa, está a fazer com que o trabalho de uma equipa de um ano, esteja a ir por água abaixo por estupidez, ou por desleixo, e aí tipo uma pessoa fala uma vez, duas e continuam os erros, por, sem sentido, e uma pessoa tem que às vezes pôr um travão, e às vezes o travão tem que ser um bocadinho agressivo, não há outro meio de ser agressivo, uma coisa é faltar ao

> respeito, isso não, está fora de questão, agora tem que ser mesmo um bocadinho mais agressivo na maneira de falar, na maneira de agir, para a pessoa, tipo perceber que não pode continuar a errar...," (V, JO)

Por sua vez, do lado da equipa, reconhece-se que o líder não apresenta controlo sobre as suas emoções, existindo até uma certa bipolaridade de comportamentos. A falta de controlo acaba por ser um elemento penalizador naquilo que é o bom ambiente de trabalho, resultando em situações de alguma frustração.

> "Existe uma bipolaridade nesse aspeto. Se existem emoções que ele não encara de todo e que leva de forma muito fria, há momentos em que de repente é, ah, a parte de raiva e agressividade sai cá para fora de uma maneira muito, muito, vincada. Vincada é uma boa palavra, e de repente, no momento a seguir, pode estar na brincadeira, mas porque percebeu que deu o passo errado e que as pessoas não gostaram, mas ele não vai admitir que está errado, não vai pedir desculpa, não vai, está a perceber? Não há ali, um engolir o orgulho para, para que as coisas avancem, e no final alguém que não saiba lidar com as suas emoções (...), a emoção que eu tenho muito presente no dia a dia, infelizmente é a frustração. E é a frustração de não conseguir fazer aquilo a que me propus para vir cá fazer, não por minha culpa, mas porque não me dão espaço para o fazer." (V, C)

No restaurante "L" o Chefe reconhece o quão difícil por vezes é fazer esse controlo, e que de quando em vez são vivenciadas situações limite.

> "Não, não, às vezes não conseguimos controlar [as emoções], às vezes temos que, ah, explodir para fora, o stress ou a raiva, não é." (L, A)

Opinião também partilhada pelos elementos da equipa, que salientam a necessidade de existir uma melhor gestão da parte emocional da parte do seu líder, em prol da equipa como um todo.

> "Ele não tem qualquer tipo de controlo sobre as suas emoções, pronto (...) eu acho que realmente é uma coisa que devia melhorar como pessoa, não tem qualquer controlo sobre as suas emoções, deixa-se influenciar bastante (...) eu acho que uma chefia tem sempre que fazer uma separação muito maior do que qualquer funcionário sobre as suas emoções e sobre aquilo que esta a acontecer às vezes, na vida pessoal,

> e aquilo que realmente apresenta no local do trabalho. E no caso sim, acho que influência muitas das vezes de forma negativa. Lá esta, volto a dizer, hoje em dia não tanto, mas já foi mais tempo assim, do que sem estar assim." (L, E)

No restaurante "G" o Chefe reconhece exercer um bom controlo sobre as suas emoções, sendo as situações limite controladas.

Idêntica opinião é partilhada pelos elementos da equipa que reconhecem esse controlo e o cuidado apresentado pelo Chefe nessas situações.

> "Controla [as emoções], pode ser que às vezes tenha um stress, mas, se for dentro do trabalho é normal que possa passar para a equipa, mas o Chefe sempre é muito cuidadoso com essas coisas." (G, DF)

Compreensão das Emoções dos Membros da Equipa

Importante também será perceber se o líder compreende bem as emoções das pessoas que se encontram ao seu redor, e como isso pode influenciar o funcionamento da equipa.

Assim, o conhecimento sobre as emoções, preocupa-se em compreender os determinantes e as consequências dos estados de espírito, e das emoções, e como eles evoluem e mudam ao longo do tempo. Um líder com um humor negativo, que decide adiar uma reunião com a sua equipa, tem uma compreensão rudimentar de como é influenciado pelos seus sentimentos (George, 2000).

Questionado o Chefe do restaurante "AC" sobre a compreensão das emoções dos elementos das suas equipas, este admite que consegue perceber e fazer uma leitura do estado emocional das pessoas.

> "Sim, eu acho que sim. Eu consigo fazer, eu acho que já, como lhe disse, já trabalhei com muitas equipas, já trabalhei com muita gente diferente, e sei fazer bem a leitura do estado emocional das pessoas, consigo perceber mais ou menos aquilo que lhes vai pela cabeça e, claro, é óbvio que não sou vidente nem estou, nem sou *expert* nessa área, nem estou sempre focado nisso, mas sim, é fácil de perceber acho eu." (AC, AL)

Esta opinião também é partilhada pelos elementos da equipa que reconhecem essa valência no seu líder.

> "Sim, eu acho que ele consegue perceber [as nossas emoções], eu acho que sim. (...) Sim, acho que é, que também é um dos pontos essenciais. "(AC, MB)

No restaurante "V" o Chefe admite que consegue antecipar e gerir as emoções dos elementos da equipa, fazendo por isso uma gestão desses estados, dado o conhecimento que apresenta de cada elemento.

> "(...) nós conseguimos antecipar e conseguimos gerir a emoção, ou saber o que é que essa pessoa quer (...) agora nós temos que tentar perceber, tentar conversar com as pessoas por isso é que eu durante a tarde de trabalho tento, tento brincar com elas, animá-las, tentar perceber um bocadinho o espírito delas, ah, que é para tentar chegar à hora de mais exigência e tentar puxar por elas da melhor maneira." (V, JO)

Do lado da equipa, reconhece-se que o líder tem discernimento para compreender as emoções dos elementos da equipa, porém, nem sempre esses estados emotivos são tidos em consideração, razão pela qual reclamam uma mudança nesse sentido.

> "Eu acho que consegue, agora o que ele faz com isso já é diferente. Ele consegue ler as emoções, é óbvio que consegue, ele tem inteligência suficiente para isso, agora nem sempre dá a devida importância a esse feedback que recebe. E às vezes era bom (...) Claro, a mudança às vezes, uma pequenina mudança de atitude poderia ser muito benéfica para, para a vontade do staff querer continuar no projeto." (V, A)

No restaurante "L" o Chefe reconhece essa competência, bem como a importância que a mesma revela sobre o comportamento que provoca nos outros.

> "Consigo ver as emoções e consigo controlar as emoções, da mesma maneira que eu sinto, como Chefe de cozinha, derivado à posição, (...), normal dos cozinheiros ver um Chefe, não é? O Chefe pode conseguir, o Chefe tem, isto também depois tem parte da, da, faz parte de, de, da mentalidade e de, e de, da gestão emocional das pessoas, mas um Chefe tem poder sobre as outras pessoas, eu acredito que um Chefe tem poder emocional sobre os seus cozinheiros, [e neste sentido] os consegue meter bem-dispostos; os consegue meter maldispostos; se está mal disposto consegue meter bem-disposto." (L, A)

Da parte da equipa, também se percebe que o líder tem essa capacidade de perceção, e de quão importante a mesma se revela no desenvolvimento do fluxo de trabalho.

> "Nós tentamos sempre manter um ambiente alegre e, e contente no trabalho porque estamos sempre horas e estamos sempre juntos então mantemos sempre uma boa ligação de equipa (...) acho que é uma das partes fundamentais porque é emoções, é o psicológico, é, porque naquela hora é preciso estar concentrado no que se está a fazer e às vezes trabalhar com alguma parte ou assim, e estamos a pensar noutras coisas e já está avariado." (L, DT)

A perceção no restaurante "G" sobre este tópico é idêntica ao restaurante anterior, também o seu Chefe reconhece a importância de conhecer as pessoas e como a gestão das emoções pode influenciar o trabalho final.

> "Às vezes sim**,** às vezes sim, temos que ser um bocado pedagógicos, gerir, quer dizer, não basta os nossos problemas, temos também que gerir os problemas deles. (...) Acho uma mais-valia porque senão pode afetar o trabalho final, e ao afetar, vamos prejudicar o trabalho todo da equipa e o trabalho que prestamos ao cliente. "(G, OG)

Situação que é confirmada pela equipa, que sente por parte do líder, essa preocupação para com cada elemento.

> "Há, há porque ele conhece de tal maneira os funcionários que quando, se calhar uma pessoa se entrar ao trabalho ele dá conta, se calhar só com um olhar ou com uma palavra, ele pergunta sempre "*está tudo bem?",* "*tu hoje não estás bem*", ou cada pessoa no trabalho tem a sua personalidade, e se nós entrarmos no trabalho e aquela personalidade não, se não estiver ativa alguma coisa, se passa mal, e nesse sentido para ele também é uma bocado mais fácil descobrir isso nas pessoas, mas ele dá conta." (G, DF)

Em suma, e no que se refere ao controlo e gestão das emoções três dos quatro Chefes entrevistados reconhecem o controlo das suas emoções, salientando, contudo, que existem situações limite, e que por isso pode haver exceções. Do lado das equipas verifica-se uma divisão de opiniões, havendo por isso 2 restaurantes em que as equipas confirmam esse controlo por parte do líder; um restaurante em que também confirma a falta de controlo das emoções por parte do seu líder; e o último caso que

contraria a opinião do Chefe, no caso o restaurante "V", onde a equipa discorda da opinião do Chefe quanto ao grau de controlo que este afirma deter.

Relativamente à compreensão das emoções por partes dos Chefes, em unanimidade todos afirmar deterem essa compreensão. Contudo, do lado das equipas não existe consenso quanto a uma unanime na compreensão das emoções por parte dos Chefes sobre os seus elementos das equipas. Por exemplo, no caso do restaurante "V" as equipas entendem que o Chefe compreende quando algum elemento não está tão bem, mas que nem sempre isso é tido em consideração. Situação que de acordo com George (2000), estaríamos perante uma compreensão rudimentar pela parte do Chefe, uma vez que existe uma certa negligencia em atender às necessidades da sua equipa.

Intenções de Saída

Passando a analisar o tema direcionado para as intenções de saída, apresentamos em detalhe as principais razões que fazem com que estes profissionais permaneçam nos restaurantes atuais, ou quais as eventuais razões que os levam a aspirar mudar. Esta é uma questão realmente pertinente considerando que muitas vezes são as variáveis mais psicológicas percebidas e afetivas que são mais significativas para explicar as intenções de rotatividade (Carbery et al., 2003), algo que procuramos perceber neste estudo.

No que se refere ao restaurante "AC" e uma vez que o Chefe é o proprietário do restaurante, esta questão não foi colocada.

Questionada a equipa, percebe-se que os fatores que contribuem para a retenção dos colaboradores resultam do bom trabalho de equipa e das oportunidades de evolução na carreira. Como fatores para a intenção de saída, registam-se a pressão e a existência de uma relação stressante com o Chefe ou com algum elemento da equipa.

> "O que me faria ficar é que prontos, para já estamos com uma equipa boa, para já damo-nos todos bem, claro que há sempre aquelas chatices, mas isso é o que é, acho que também gosto do sítio onde estou, não me posso queixar e então é porque aqui sempre me deram a oportunidade de eu própria evoluir e fazer as coisas por mim, claro que passando por ele, pelo Chefe. Mas sempre me foi dada a oportunidade de eu própria estar na parte criativa e ser eu a desenvolver as coisas. Claro que é um bocado

> stressante, mas dá-nos aquela pica, aquela dose extra para nos mantermos neste sítio, porque também nos dá uma maneira de reinventar.
>
> O que se calhar me fazia sair, não sei, é mesmo a pressão, a tal pressão, se calhar quando eu perceber que já não tenho mais a dar no local onde estou, porque uma pessoa chega a um ponto que se calhar naquele já não tem que dar mais, se calhar quando eu perceber que ali já não dou, já não tenho muito que oferecer, se calhar era uma das opções que me fazia sair.
>
> A outra se calhar se tivesse um stress com o Chefe ou assim, se calhar sairia, ou, se às vezes, se tivesse uma situação mais constrangida com um colega que não me tivesse a sentir bem, se calhar saia." (AC, MB)

Questionado o Chefe do restaurante "V", apresenta-se como principal motivo para a permanência a ambição de alcançar uma segunda estrela Michelin.

> "Neste momento, acho que o hotel e o restaurante ainda têm bastantes coisas ainda para dar. Acho que ainda conseguimos atingir uma segunda estrela (...) tenho essa meta a atingir, e isso não me leva a pensar. Recebo algumas propostas, eu sou do Norte, há alguns projetos a abrir que me contactam, mas nem se quer quero ouvir a proposta, nem sequer quero ouvir o projeto, nem perceber nada, porque estou focado completamente neste." (V, JO)

Questionada a equipa, os motivos para uma intenção de saída estariam relacionados com a procura de novos desafios, novas experiências, e/ou a própria evolução na carreira. Enquanto elementos que os fazem ficar registam-se o salário auferido e o bom ambiente de equipa.

> "Procura de um novo desafio, motivação, evoluir na carreira, aprender novas coisas, continuar a seguir o caminho para chegar onde eu quero, portanto, não acho que tenha sido isto que eu perspetivei, acho que isto foi mais um passo e é mais um passo para chegar onde eu quero. Para permanecer, ah, talvez o salário seja bom, o ambiente de equipa que eu tenho na minha equipa também é bastante bom e agrada-me, ah, e tenho alguma qualidade de vida." (V, LN)

No restaurante "L" o principal motivo revelado pelo Chefe para sair seria a família, sendo a principal razão da sua permanência o projeto a desenvolver.

> "O principal motivo que me levava a sair, a minha família, nada a ver com a vida, nada a ver com o profissional, a vida pessoal, porque tenho uma filha, vem outro a caminho, e 2 filhos nesta vida é muito complicado. Seria o principal motivo de sair daqui.
>
> "O que me levaria a ficar eu acho que tem a ver principalmente com **o** projeto, com o carinho que a gente tem aos projetos. O " L" não é melhor nem pior que outro hotel, é um projeto diferente, isto é um projeto, ou uma pessoa se identifica ou não se identifica. E eu identifico-me muito com o projeto, já sinto que sou parte do projeto. E mudei a minha vida de Évora para Montemor, são poucos kms, são 30 kms. Mas mudei para Montemor, para conseguir abraçar o projeto de corpo e alma, neste momento não me vejo a sair daqui até porque estabilizei aqui a minha vida, sou de Évora, são 30kms da minha terra natal, nunca fui uma pessoa de andar de um lado para o outro, e não, se não fosse família não saía, e para ficar, ah, é só não, para ficar basta deixarem trabalhar, por assim dizer." (L, A)

Da parte da equipa, a parte monetária e os horários são os principais responsáveis por permanecer no projeto, sendo que as principais razões para sair recaem no facto de se tratar de um setor cansativo e exigente, bem como procurar outras aspirações pessoais.

> "Dois motivos que fazem com que eu queira permanecer, um deles é porque tenho um horário a nível, um horário que permite ir buscar o meu filho à escola, e também a nível de folgas, neste momento tenho um horário fixo que me é favorável, digamos assim, realmente, a outra vertente é a parte monetária, não é, tendo em conta as circunstâncias, tendo em conta a localidade, tendo em conta as minhas preocupações, não sei se conseguiria realmente no imediato receber o que estou a receber ...
>
> Os dois pontos que eventualmente me fariam sair é porque, primeiro, não é isto que quero fazer para o resto da minha vida, tenho que realmente mudar de área, e segundo, é porque realmente a restauração, por vezes, é extremamente exaustivo, é cansativo, gosto, mas não é a paixão da minha vida, muitas das vezes também me sinto exausta." (L, E)

No caso do restaurante "G" e uma vez que o Chefe é o proprietário do restaurante, esta questão não foi colocada.

Da parte da equipa é salientada a estabilidade conseguida e o bom ambiente de trabalho existente, como principais razões para permanecer no restaurante.

> "Para já não há projetos novos, a vida muda todos os dias, não quer dizer o que é hoje, que amanha seja uma coisa diferente, mas para já, estabilidade, o método, que como lhe digo eu adoro trabalhar com eles, porque as coisas começam e é um carrossel, toda a gente sabe o que tem que fazer, e é muito mais fácil." (G, JM)

Relativamente às intenções de saída, ou razões que fazem estes elementos permanecer nas equipas, constata-se que do lado dos Chefes, é claramente o desafio de alcançar a estrela Michelin que os mantem nos projetos, e é por esse objetivo que diariamente trabalham.

Do lado das equipas, as principais razões que fazem com que estes colaboradores permaneçam nos restaurantes são: o ambiente de trabalho existente; oportunidades de evoluir na carreira; a estabilidade que o restaurante lhes proporciona e o salário auferido.

Enquanto principais razões que justificariam eventuais saídas, por parte das equipas, destacam-se a pressão e o stress inerente à profissão; a procura de novos desafios e o lado evolutivo da carreira.

Apenas um dos Chefes registou razões familiares como uma das principais causas que poderiam estar na origem de uma saída do restaurante.

Rotatividade Voluntária

Importante também é perceber se em algum momento os entrevistados ponderaram sair do restaurante onde se encontram, e quais as razões afetas a essas decisões. Isto porque, a rotatividade voluntária de colaboradores é um processo demasiado oneroso para qualquer setor, principalmente para o setor da restauração, resultado das suas especificidades. Assim, as empresas que conseguem reter com sucesso os melhores e mais brilhantes colaboradores poupam dinheiro e principalmente protegem o seu capital intelectual. As abordagens tradicionais para compreender a rotatividade colocam a insatisfação acumulada no trabalho como principal antecedente da rotatividade voluntária (Holtom et al., 2005), o que tentaremos apurar nesta categoria.

No que se refere ao restaurante "AC" e uma vez que o Chefe é o proprietário do restaurante, esta questão não foi colocada.

Questionada a equipa do restaurante "AC", os elementos entrevistados mencionam já ter ponderado a saída do restaurante, sendo a pressão sentida no trabalho um dos elementos principais.

> "Às vezes, por exemplo, eu própria de mim já sou, tenho uma pressão um bocado complicada no sentido de eu não lidar muito bem com a pressão, logo eu que fui escolher uma profissão de bastante pressão. Mas é uma coisa que eu gosto e então o facto de eu gostar do que faço, foi isso que me ajudou a manter-me onde eu estou atualmente. Foi aqui que eu comecei, e ainda estou cá, mas digamos que a paixão que eu tenho por isto, é que me fez manter cá e não sair, mas já me passou pela cabeça muitas vezes, já. Só que eu também gosto do que faço e também sou um bocado insegura, porque não sou uma pessoa que acredita muito nos seus potenciais, mas já ponderei sair muitas vezes. Mas o facto de eu gostar do que faço ainda me ajuda a manter cá, mas (...) mas claro que um dia vou ter que sair porque eu vou ter que evoluir, porque eu vou ter que evoluir e sair desta bolha mais protetora, ou da minha zona de conforto, como é óbvio, mas já me passou muitas vezes pela cabeça." (AC, MB)

No restaurante "V", quer o Chefe quer os elementos da equipa já ponderaram uma eventual saída. No caso do líder, essa decisão ocorreu numa fase inicial à sua chegada no restaurante e resultou de todo esse processo inicial de transição, havendo a necessidade de esclarecer a sua posição dentro do restaurante.

> "Sim, sim, numa fase inicial, se calhar passados 3, 4 meses de início, ah, ponderei [sair]. (...) E, naquele arranque, ah, senti que, que, as coisas se calhar, iriam tomar outro rumo. E [foi], e tipo, sentar novamente com toda a gente e redefinir...," (V, JO)

No caso dos elementos da equipa, e questionados sobre se alguma vez ponderaram sair, a resposta foi bastante clara, destacando-se alguns comportamentos do Chefe que são considerados mais erráticos.

> "Sim, por causa destes comportamentos, sim." (V,C)

No restaurante "L" o Chefe nunca pensou sair do projeto, considerando uma série de características que o mesmo valoriza no seu contexto profissional.

> "Não, não. Porque, tem um bom ambiente de equipa, gosto de trabalhar com o pessoal, gosto da equipa, e até tenho sempre aprendido até agora, tenho evoluído, e

> melhorado, e ganhado sempre conhecimento, e é isso que admiro nesta área, apanhar sempre mais conhecimento e aprender sempre mais." (L, A)

No caso da equipa também não é ponderada a saída havendo uma total identificação com o projeto.

> "Não, não, para mim foi exatamente igual, nunca pensei nisso, é algo que eu não penso, pelo menos eu, falo por mim, ok, mas é algo que não, não penso, simplesmente. Isto são ciclos quando não funciona, não funciona, e seja para quem administra, seja para quem lidera, não funciona, é o fim, ok, tudo bem, cada um tem o seu tempo para pensar na melhor forma, mas para já, não penso nisso. Estou completamente identificado com o projeto, sei quais são as ambições do projeto, sei o meu posicionamento, sei o que é que valho dentro ou fora do projeto, portanto, neste momento não há nada que me faça pensar, pensar nisso, ah, mesmo com os convites, que acho que é uma questão muito pessoal, portanto não, não, não há nada. Já tive vários convites, convites muito bons, ah, mas pronto, é isso." (L, GM)

No que se refere ao restaurante "G" e uma vez que o Chefe é o proprietário do restaurante, esta questão não foi colocada.

Relativamente à equipa deste restaurante, também se verifica uma clara identificação com o projeto por parte dos elementos da equipa, que a situação pandémica veio inclusive reforçar.

> "Não, sair não está, aliás isto [a pandemia Covid-19] ainda me fez, obrigou-me a pensar ainda mais de querer ficar e poder, poder estar aqui a ajudar, ajudarmo-nos uns aos outros, é assim que tem que ser, é mesmo essa a expressão." (G, DF)

Perspetivas de Carreira Passadas e Futuras

Passamos agora à análise da última categoria temática em que se pretende saber se este é o emprego/profissão com que sempre sonhou. Tema verdadeiramente importante considerando que a satisfação com a profissão é considerado um fator principal enquanto determinante da rotatividade, o que aliado ao compromisso organizacional, revelam-se, de acordo com Joo et al. (2010), como dois dos antecedentes significativos a explicar as intenções de rotatividade

Iniciando a nossa análise pelo restaurante "AC", questionado o Chefe, este refere que não existem dúvidas, que está é a área e a profissão que sempre idealizou para si.

> "Sim, sem dúvida que sim. Não tenho dúvidas nenhumas acerca disso.
>
> Eu acho que nós podemos melhorar e crescer e evoluir sempre, isso não é uma obsessão, mas é algo que nos persegue, quase a todos digo eu. Mas nesta área e principalmente, neste patamar digamos assim, queremos sempre mais, queremos sempre evoluir e queremos sempre crescer e obviamente que eu tenho as minhas ambições e os meus sonhos, eu sou uma pessoa de sonhos vou continuar a lutar por eles." (AC, AL)

Analisando a sua equipa, identifica-se uma grande realização com a profissão desempenhada, justificada também pelo facto de trabalhar no local da sua origem, com um dos melhores cozinheiros dessa localidade.

> "Eu sempre trabalhei na restauração, sempre quis trabalhar no restaurante, sempre quis atender pessoas, conhecer pessoas novas, proporcionar-lhes bons momentos, e há 4 anos atingi o, talvez o suprassumo dos restaurantes. Em Guimarães não há restaurante melhor, eu sou de Guimarães, natural de Guimarães, cresci em Guimarães, e fui convidado pelo melhor cozinheiro em Guimarães para vir trabalhar com ele, portanto, acho que não podia sentir mais realizado. "(AC, HS)

No restaurante "V", o seu Chefe reconhece uma grande satisfação com a sua profissão até ao momento presente e por isso sente-se realizado.

> "Ah, neste momento sim, até agora sim.
>
> Não é, não, não ah para algo maior, é continuar a crescer, continuar a ter o desenvolvimento que temos tido até hoje, o meu objetivo é continuar a crescer, e o hotel está-me a dar a mim e á equipa a probabilidade de continuar a crescer, por isso, eu conheço muita gente que diz eu quero ser Chefe, eu quero ganhar muito dinheiro, prontos." (V, JO)

No caso da sua equipa, identificasse um grande gosto pessoal com o trabalho desenvolvido, contudo, e atendendo ao estilo "vertical" do Chefe, são mais uma vez reconhecidas algumas situações que se gostava que fossem alteradas.

> "eu simplesmente gosto muito daquilo que faço (...) não há nenhum local de trabalho adaptado a nós, nós é que temos que nos adaptar aos locais de trabalho, portanto

> nenhum emprego vai ser o emprego de sonho, porque nenhum emprego vai estar adaptado a mim tenho que ser eu a adaptar-me aos sítios onde vou trabalhar e em todos os sítios onde vou trabalhar vão haver coisas negativas, mas acho que, aqui já começa a haver uma sobre passagem das coisas negativas em relação as coisas positivas, e acho que quando começa a haver esse tipo de falta de balanço, ah, é quando é tempo para mudanças." (V, C)

No caso do restaurante "L", o Chefe afirma que efetivamente este é o emprego com que sempre sonhou.

O mesmo se verifica quando questionada a sua equipa, que reconhece, porém, alguma ambição para sempre poder chegar a níveis superiores.

> "Ah, depende, ah, este é o ramo que eu sempre sonhei. Eu estudei para este ramo, sempre tive o objetivo de chegar onde estou e ainda tenho muito mais, mas muito mais mesmo de objetivos profissionais, ah, portanto, tudo que está para trás já passou, é bom, guarda na bagagem, mas muito mais, ambiciono muito mais, do que aquilo que já, que já passei. (...) Foi sempre aquilo que sonhei sim. Agora nunca sonhei, esta questão, muito sincero, estou-lhe a ser o máximo sincero porque fui convidado, fui escolhido, foi o [nome da pessoa] que me posicionou na liderança e sempre achei que um líder não se fabrica, portanto, um líder nasce com, com, com estas, tem a ver um pouco com o perfil, com estas características, acho que não é possível fabricar um líder. "(L, GM)

Questionado o restaurante "G", o seu Chefe em tom de brincadeira, responde que o emprego que sempre sonhou foi ser chefe executivo. Contudo percebe-se que o mesmo não se revê a fazer outra coisa que não hotelaria de topo.

> "Não. O emprego que sempre sonhei era ser chefe executivo de um restaurante estrela Michelin, ser bem pago, e não ter toda a responsabilidade que tenho agora.
>
> *"Sentia-se melhor do outro lado?" (entrevistadora)*
>
> Claro que sim, claro que sim, ser colaborador e não ser entidade patronal é muito melhor." (G, OG)

Questionada a sua equipa, também reconhecem a sua satisfação com o emprego, de outra forma não estariam no sector.

> "Porque se não fosse também não me metia nesta vida muito facilmente." (G, DF)

Como principais conclusões neste tema percebemos, no que respeita à parte da inteligência emocional e gestão das emoções, que todos os Chefes reconhecem o controlo sobre as suas emoções e a boa compreensão das emoções apresentadas pelos elementos da sua equipa.

Por sua vez, as equipas apresentam algumas opiniões divergentes. No que se refere ao autocontrolo das emoções por parte dos Chefes existe uma divisão de opiniões. Em dois restaurantes assume-se que o Chefe efetivamente controla as emoções, contudo nos outros dois restaurante reconhece-se a ausência de controlo destas. O mesmo acontece no caso da compreensão das emoções das equipas em que as opiniões também são divididas, havendo um dos casos em que não se reconhece essa capacidade no seu líder.

Relativamente às intenções de saída e aos motivos que fazem estes profissionais ficar nos restaurantes, encontram-se razões como: bom ambiente de trabalho, boa equipa, a componente financeira associada, e as oportunidades de evolução na carreira/projeto.

Os motivos que eventualmente levariam a uma saída estão na sua base relacionados com a pressão do trabalho muitas vezes colocada pelo Chefe, que consequentemente leva a uma maior exaustão e desgaste da profissão, bem como a procura de novos desafios e perspetivas de evolução na carreira, sempre que o restaurante onde se encontram não promove este tipo de iniciativas.

Questionados sobre a ponderação de sair do restaurante onde se encontram, as opiniões são divergentes percebendo-se que na base das razões que levariam à saída estão os estão motivos apresentados anteriormente, muito ligados ao estilo de liderança apresentado pelo seu líder.

Por fim, percebemos que no geral todos os entrevistados se identificam com o emprego existente, havendo um gosto muito particular pelo setor hoteleiro de luxo, admitindo elevados graus de satisfação.

5.4 Conclusão

Da análise global das entrevistas efetuadas, concluímos que a liderança em hotelaria, aplicada ao setor especifico de restaurantes portugueses com estrelas Michelin, passa essencialmente por compreender o que é pretendido no perfil de cada Chefe de um restaurante, ou seja, o agregado dos seus atributos e

capacidades, bem como, as suas competências essenciais, de modo a conseguir: 1) atingir os objetivos propostos e comprometidos para com o restaurante; 2) garantir o bem-estar de todos os seus colaboradores (como um todo), elementos vitais para alcançar as metas definidas; 3) perceber e contornar os desafios que diariamente o setor apresente, e principalmente 3) proporcionar experiências únicas e memoráveis a todos os clientes que os visitam.

Assim, podemos concluir que um líder na restauração deve apresentar uma estratégia bem definida; uma estrutura forte que lhe permita comportar a estratégia traçada; reunir um conjunto de sistemas e competência condizente; apresentar uma equipa coesa e estável que se identifique com o projeto, e um estilo de liderança que lhe permita unir todos estes elementos em prol do projeto definido.

CAPÍTULO 6 – CONCLUSÕES FINAIS E CONTRIBUTOS

6.1 Conclusões do Estudo Empírico

Este estudo teve como objetivo central analisar o tipo de liderança de Chefes de cozinha em contexto de excelência – restaurantes portugueses com estrela Michelin. Como objetivos secundários pretendeu-se verificar como as formas de liderança positiva podem despoletar o compromisso afetivo dos colaboradores, e como a inteligência emocional do líder pode influenciar a predisposição para a saída dos membros da equipa da organização. O poder que a liderança exerce sobre o lado emocional dos liderados, a forma como esta pode contribuir, ou não, para níveis mais elevados de desempenho e compromisso organizacional, bem como o seu efeito nas intenções de saída dos colaboradores, mereceram a nossa devida atenção e reflexão num contexto empresarial particular. Como argumentado por Pavithra (2021) a liderança é uma das componentes basilares na gestão das organizações pela presença que assume na gestão, motivação e orientação das equipas de trabalho. Desta forma, é através do estilo de liderança que se motiva os outros a executar, criar e inovar. Neste sentido, fica à responsabilidade do seu líder a implementação de uma estratégia que espelhe a visão e os valores da organização, e através de uma comunicação eficaz, garanta a colaboração de toda a equipa em prol do alcance dos objetivos definidos, contribuindo significativamente para o desempenho organizacional.

Este estudo revela-se ainda mais oportuno e interessante uma vez que está a ser conduzido em micro e pequenas empresas, uma vez que a maioria dos estudos se tem focado em empresas de média e grande dimensão (Putra & Cho, 2019). Chegada a esta fase, aceita-se que a temática em análise deva ser uma das premissas basilares nos pequenos negócios, tendo em conta a existência de equipas pequenas, onde é imprescindível o compromisso de todos para o sucesso coletivo do projeto empresarial (Ahmad, 2015; Cope et al., 2011; Legoherel et al., 2004), principalmente no contexto português, onde grande parte do tecido empresarial é composto por empresas de pequena dimensão. Esta tese propôs-se focar em estilos de liderança positivos: transformacional, autêntica, ética e servidora. A unir estes estilos temos o enfoque numa liderança orientada para os membros da equipa e com uma forte ênfase nos valores do líder e na transmissão de uma visão transformadora para os liderados. Assim, a liderança positiva é um domínio importante do conhecimento organizacional positivo, em que o adjetivo "positivo", aplica-se a qualquer padrão comportamental (estilo) do líder que

crie condições nas quais os membros da sua equipa possam crescer e prosperar no trabalho (Van Dick & Monzani, 2020).

Muito embora estes estilos sejam perfeitamente autónomos e com características muito próprias e reconhecidas, em contexto organizacional revela-se difícil definir com exatidão qual o estilo de liderança seguido pelos Chefes, considerando que muitas vezes são absorvidas características dos diversos estilos num único indivíduo. De referir, portanto, a importância do contexto como um determinante marcante no estilo de liderança. Assim, como abordado por Van Dick e Monzani (2020) uma abordagem integrativa multinível para teorizar sobre liderança positiva nas organizações forneceria uma visão de como os líderes positivos estendem a sua influência para além de um colaborador próximo, mas também além da sua equipa e da organização. Mais importante ainda, deve capturar as forças e influências sociais que facilitam ou dificultam a emergência e o desenvolvimento do seu estilo de liderança. O presente trabalho de investigação explorou quatro estilos de liderança positiva, a saber: Transformacional, Autêntica, Ética e Servidora.

Estes quatro estilos de liderança, pese embora apresentem características muito próprias, únicas e concretas, no contexto organizacional pode revelar-se difícil o escrutínio concreto de qual o estilo de liderança seguido. Isto porque o estilo de liderança apresentado pode:

- fazer uso de caraterísticas diversas dos vários estilos de liderança em momentos diferentes, ou
- utilizar as características de vários estilos em simultâneo, o que dificulta a seleção de um único estilo de liderança.

O Estilo de Liderança Servidora será porventura o menos presente nos restaurantes com estrelas Michelin, considerando os objetivos individuais e coletivos assumidos por cada Chefe, onde a manutenção ou alcance da estrela são o princípio basilar, bem como, alguns aspetos apontados por estes para o melhoramento contínuo das equipas.

Efetivamente, se analisarmos as dez dimensões apresentadas por Spears (2010), tendo por base as ideias de Greenleaf (1977), como: Capacidade de ouvir; Empatia; Capacidade de cuidar; Consciencialização; Persuasão; Conceptualização (capacidade de pensar além das atividades do dia-a-dia, ter uma visão de longo prazo) e a Previsão (prever o resultado provável de uma situação, alcançando assim uma melhor compreensão da realidade atual), estas características são as que menor presença apresentam por parte dos Chefes entrevistados. O Estilo de Liderança Ético foi gerador

de discordância entre os entrevistados, desde logo, começando pela própria definição do que é a ética, e que assume diferentes características de indivíduo para indivíduo. Efetivamente a questão da ética acaba por ser algo transversal a todos os estilos de liderança, sendo uma característica comum dessas novas teorias, modelos e estruturas de liderança positiva, a partilha de uma componente moral baseada em um ou mais sistemas clássicos de ética (Lemoine et al., 2019) razão pela qual não a consideramos como destaque no presente estudo.

O estilo de Liderança Transformacional assume alguma relevância, principalmente quando se impõem questões como inovação e criatividade, onde os Chefes tentam retirar dos seus profissionais as suas versões mais originais, muitas vezes através da criação de situações extremas, de forma a que cada um apresente a melhor versão de si mesmos. Efetivamente, e conforme Bass e Steidlmeier (1999) referem, verifica-se que estes líderes:

- Estimulam o interesse entre seguidores através de uma visão partilhada de como deve ser o trabalho, com a utilização de novas abordagens;
- Criam uma consciencialização da missão/visão na equipa e na organização;
- Desenvolvem os seguidores para patamares superiores de potencial/ capacidade;
- Incentivam os seguidores a transcenderem os seus próprios interesses e focalizarem-se nas vantagens/interesses que ajudarão a desenvolver o grupo.

Todavia, parece ser o estilo de Liderança Autêntica o mais evidenciado pelos Chefes entrevistados. Esta define-se enquanto domínio perfeito, conhecimento e fidelidade que o líder tem de si mesmo, revelando a sua genuinidade, numa clara confiança e transparência para com os seus valores (Avolio & Gardner, 2005). Neste estudo claramente os Chefes são fiéis a si mesmos e aos objetivos a que se propõem, conforme alias podemos analisar quando questionados acerca de eventuais mudanças no seu estilo de liderança em que todos reconhecem que o estilo que praticam é orientado para os objetivos a que se propuseram e embora exista sempre margens para melhorar e crescer, encontram-se satisfeitos com o percurso realizado, sendo prova disso a estrela que alcançaram.

Os Chefes fomentam o desenvolvimento das suas equipas através da sua influência, no sentido de estimular o seu envolvimento para com os projetos, a sua motivação e entrega, e o seu grau de satisfação de forma a terem equipas comprometidas (Avolio & Gardner, 2005). O cuidado para com as equipas é de facto uma preocupação transversal a todos os Chefes entrevistados, considerando a necessidade de existir um todo coeso e unido e que trabalhe em prol de um objetivo comum e definido

pelo Chefe. A finalidade última destes Chefes é garantir que atingem os objetivos a que se comprometem, quer a nível individual quer a nível empresarial e, é neste sentido, que constroem e instruem a sua equipa diariamente.

Os resultados do presente estudo estão na linha de Gardner et al. (2005), ao sugerir que os líderes obtêm a autenticidade através da autoconsciência, autoaceitação, ações e relacionamentos autênticos. A estes fatores juntam-se outros, como: a transparência, abertura e confiança; orientação para objetivos dignos (trabalhar em direção a uma meta); e enfâse no desenvolvimento de seguidores (destacando a sua melhoria).

Pela análise dos dados empíricos torna-se óbvio que os Chefes têm apreço e consideração pela equipa de trabalho que lideram, e que possuem a convicção que sem essa equipa não seria possível alcançar os objetivos traçados. O que corrobora com a teoria pois ao encorajar as equipas a orientarem os seus esforços para atingir os objetivos propostos é tido como um comportamento de liderança eficaz ou de "super-liderança" (Houghton & Yoho, 2005), já que a existência de objetivos afeta, de forma relevante, a motivação e o desempenho do grupo como um todo (Locke & Latham, 2002).

É nesse sentido inclusive que por vezes "*lançam o caos"* de forma a criar momentos de tensão e pressão, para que no meio da tormenta cada elemento da equipa dê o melhor de si ao projeto. O que vai ao encontro da perspetiva de Hogan et al. (1994), onde segundo os autores, a liderança positiva percecionada pelos colaboradores permite aceitação de elevados níveis de pressão sobre a equipa, e, pelo contrário, uma liderança negativa percecionada pelos colaboradores (tais como a falta de proatividade e apoio, ou abusos de poder percecionados) pode conduzir a efeitos nefastos, nomeadamente, à diminuição da performance e quebra de rentabilidade.

Enquanto filosofia de trabalho em equipa, criam-se sistemas de trabalho, de forma a que as equipas sejam um bloco firme e coeso, minimizando erros e garantindo a excelência de desempenho. A união entre todos os membros da equipa é o que permite a criação de ligações fortes e estreitas, fortalecendo os elos de ligação emocional entre liderados e chefias. Verifica-se portanto uma das conclusões apresentadas por Van Dick e Monzani (2020) em que afirmam que para que a liderança seja positiva, os seus pressupostos e previsões devem refletir uma profunda preocupação para com os humanos que trabalham nas organizações. Esta conclusão apresenta-se relevante para o objeto de estudo, uma vez que o líder e as equipas desenvolvem uma interação diária que, se suportada por uma boa regulação emocional, pode conduzir não só ao bem-estar e satisfação do grupo como um todo,

como a uma participação ativa e voluntária nas atividades em direção a uma melhor concretização dos objetivos da organização (Adigüzel & Kuloğlu, 2019; Goleman, 1998).

Esta ligação que as equipas criam com o líder e, consequentemente, para com o restaurante, confere-lhes uma certa identidade, onde estes se sentem parte da organização, o que se define como compromisso organizacional (Živković et al., 2021). Sempre que se verifica o estabelecimento desta ligação emocional com os objetivos e valores da organização, e respetivo estilo de liderança praticado, é natural que os colaboradores se sintam mais comprometidos com a organização onde participam (Kacmar et al., 1999; Živković et al., 2021)

Pelo exposto, depreende-se que os Chefes reconhecem o impacto que o seu estilo de liderança produz no compromisso afetivo de cada elemento da sua equipa. Tendo presente a importância que a assunção do compromisso revela ao nível do desempenho individual e consequentemente organizacional (Yang & Pandey, 2009), e os efeitos positivos gerados ao nível da produtividade, qualidade (McCaul et al., 1995) e performance, podemos concluir, que o compromisso afetivo é considerado um fator chave para as organizações, tanto a nível de competitividade como do desempenho (Aydogdu & Asikgil, 2011), contribuindo para que as equipas se sintam mais satisfeitas e cada vez mais comprometidas com o projeto e grupo de trabalho.

A perceção das emoções, o cuidado a ter com o outro, o saber gerir as emoções, suas e dos outros elementos da equipa, revelam-se fatores de extrema importância neste contexto em estudo. O que alias vem ao encontro do defendido por Gardner et al., (2009) que reforça que o conhecimento sobre as emoções, passa por preocupar-se em compreender os determinantes e as consequências dos estados de ânimo e das emoções e como eles evoluem ao longo do tempo. Isto é particularmente verdadeiro porque estamos perante organizações de pequena dimensão onde existe um grande contacto diário entre todos os elementos da equipa, o que facilita um conhecimento de proximidade e, onde é imperativo a existência de um bom ambiente de trabalho para a prossecução dos objetivos empresariais.

Neste sentido, é evidenciado pelos colaboradores um maior compromisso afetivo para com o restaurante onde estão inseridos sempre que se verifica a criação de uma relação mais próxima, pessoal e emocional para com os Chefes. Inclusive esta ligação gera um efeito semelhante para com o restaurante, garantido um maior compromisso para com os objetivos e valores da organização por parte de cada colaborador (Kacmar et al., 1999; Živković et al., 2021). Efetivamente, percebe-se que

uma maior preocupação com o lado emocional de cada elemento, permite o desenvolvimento e a manutenção de relações interpessoais de maior qualidade e mais duradouras, e, consequentemente, potencializa o compromisso de todos para com as organizações (Miao et al., 2016, 2017). Isto vem ao encontro do estudo de Miao et al., (2016) onde os resultados do estudo indicam que a inteligência emocional dos líderes é quase tão importante quanto a inteligência emocional dos colaboradores na previsão da satisfação no trabalho, sugerindo que a inteligência emocional dos líderes desempenha um papel digno de nota na determinação da satisfação das equipas no local de trabalho.

Os principais motivos que influenciam a permanência destes indivíduos nos restaurantes em análise estão muito relacionados com aspetos direcionados para o crescimento individual de cada um; a boa relação que se cria entre Chefes e equipas; a paixão pelo que se faz e também a componente monetária associada. Mas maioritariamente as pessoas procuram um ambiente de trabalho que as realize e sobretudo que as permita evoluir e desenvolver as suas capacidades mais criativas. O que vem ao encontro do estudo de Presenza et al., (2018) em que a componente externa ao individuo é representada pelo ambiente envolvente, compreendendo motivadores extrínsecos que podem servir como estimulantes (isto é, equipas colaborativas, mecanismos de apoio ao desenvolvimento de novas ideias, etc.) ou como obstáculos (ou seja, normas, atitudes conservadoras, extrema pressão de tempo, etc.) à motivação intrínseca e à criatividade.

Por sua vez, as razões inerentes às intenções de saída recaem na pressão e no stress colocado pelo Chefe; pelo facto de ser um trabalho por vezes muito exaustivo e cansativo, e a procura por novos desafios e evolução na carreira. No estudo Huang et al. (2015) os dados revelam que os colaboradores que sofreram de stress emocional relacionado ao trabalho apresentem uma maior abertura para sair das empresas onde se encontram, assim como Ghiselli et al. (2001) acreditam que a componente da satisfação no trabalho é o construto mais importante na tentativa de compreender a rotatividade. Assim, os esforços para manter a rotatividade em níveis mínimos são diretamente proporcionais à satisfação dos colaboradores e à sua vontade de permanecer na organização, conforme conclusões apresentadas no estudo de Adigüzel e Kuloğlu (2019).

Neste sentido, percebe-se que o estilo de liderança praticado, o entusiasmo e a competência dos Chefes na gestão das equipas exerce uma influência, nas intenções de saída, razão pela qual equipas satisfeitas e comprometidas apresentam uma maior consistência temporal nas organizações evitando o desgaste da rotatividade de pessoal, e controlando por isso as intenções de saídas mais frequentes (Adigüzel & Kuloğlu, 2019; Bufquin et al., 2018; Joung et al., 2015).

Assim, a presente investigação, depois de todo o estudo de literatura consomada; análise dos dados recolhidos nas presentes entrevista; e contextualização de toda essa informação com o atual o ambiente circundante às organizações, no caso em concreto à restauração, chega à conclusão da necessidade de emergir um novo estilo de liderança ao que apelida de "**Liderança Convergente"**, que assume como características elementares:

- Direcionada para um foco comum: através da criação de valor, com um espírito criativo e de elevada responsabilidade (estrela Michelin);

- Que se identifica com o outro: através de uma comunicação aberta e da partilha de informação, elevando as expectativas de um maior desempenho;

- Partilha de resultados e propósitos idênticos: através da assunção de um forte compromisso organizacional, com aquilo que é a identidade e toda a personalidade que os objetivos do projeto devem assumir;

- Tem interesses, ideias e tendências similares: através de ambições pessoais e profissionais elevadas, em prol de uma satisfação superior dentro de um clima organizacional saudável;

- Embora tenham diferentes origem, apresentam a mesma forma no contexto profissional: através de características diferenciadores e únicas, numa base constante em busca do perfecionismo, com o objetivo último de superação de expectativas, internas (restaurante) e externas (clientes);

- Usa a inteligência emocional na inspiração do outro: através de uma maior cooperação; elevando os níveis de confiança entre os pares, permitindo que todos se sintam mais protegidos, apoiados e com o seu bem-estar priorizado.

Esta liderança Convergente terá na sua base a "união" das equipas de trabalho, através da construção de laços forte e estreitos entre todos, tendo como base o respeito e um forte equilíbrio emocional.

Tendo por base as conclusões obtidas, e com o objetivo de dar resposta à Questão 1 que visa descrever o estilo de liderança dos Chefes, este estudo conclui que no geral estamos na presença de líderes autênticos, com estilos de liderança muito assentes nas suas características pessoais, naquilo que são os seus valores, convicções e objetivos futuros. É com base no estilo pessoal e próprio de cada

Chefe que é desenvolvida toda uma estratégia de negócio, no caso com vista o alcance de uma estrela Michelin, e por isso conduzem a equipa de trabalho tendo por base aquilo em que acreditam ser o caminho para o sucesso.

Relativamente à Questão 2, como percebem os Chefes a influência do seu estilo de liderança no compromisso afetivo dos seus colaboradores, verifica-se que todos os Chefes legitimam que o seu estilo de liderança tem um grande impacto sobre o comportamento das suas equipas, e consequentemente influenciam o seu grau de compromisso afetivo para com o restaurante, podendo essa interação ser positiva ou negativa. Reconhecem, também, que tendo essa consciência, muitas vezes é utilizada essa pressão para provocar nas equipas uma recção esperada, no intuito de atingir determinado objetivo.

Uma vez apresentada a Questão 3, como o compromisso afetivo é reflexo da existência de uma ligação emocional e de uma identificação com o estilo de liderança, percebemos que o estilo de liderança praticado pelos Chefes, pode, neste sentido, gerar junto das suas equipas, maior ou menor empatia. Assim, consoante for a ligação emocional criada, entre os Chefes e as equipas, resulta um determinado compromisso afetivo para com o projeto e o restaurante em causa. Neste sentido, quanto mais identificadas as equipas forem como o estilo de liderança praticado pelos Chefes, maior serão as ligações emocionais estabelecidas entre todos os elementos, e, consequentemente, mais forte será a componente afetiva existente.

Por sim, e respondendo a Questão 4, como é que o estilo de liderança modela as emoções e como estas podem afetar as intenções de saída, compreendemos que o estilo de liderança exercido, tem um forte impacto nas emoções das equipas de trabalho, o que sendo reconhecido pelos Chefes, poderá ser um mecanismo ágil, sempre que o recurso ao uso da inteligência emocional gere efeitos positivos naquilo que é o compromisso para com as organizações e, desta forma, limite as intenções de saídas dos seus elementos.

6.2 Contributos do Estudo

Esta investigação procurou contribuir para a aquisição de um maior conhecimento acerca da temática liderança aplicada a pequenas empresas, no caso restaurantes com estrelas Michelin, e qual poderia ser a influência dos estilos de liderança praticados nas intenções de saída dos colaboradores.

Como principais contributos deste estudo, gostaria de destacar os seguintes:

I. A situação pandémica, numa fase inicial, foi vivida num ambiente de grande instabilidade e de muitas dúvidas, o que fez com que os restaurantes, em cenários difíceis de prever, fossem adotando atitudes reativas, às instruções da DGS, à medida que a situação pandémica foi evoluindo. Cenário que corrobora com Cheng (2018) que afirma que uma crise é repartida em três fases: pré-crise, crise e pós-crise. Numa fase mais madura de todo o processo de pandemia, quando as regras e normas estabelecidas começaram a fazer parte da realidade de todos, onde passou a existir um maior conhecimento nas formas de atuação, designadamente ao nível dos procedimentos de segurança a adotar, os restaurantes após esta situação passaram a ter um maior grau de confiança, e passaram a adotar estratégias mais pró-ativas de forma a poderem restabelecer a procura e a assegurar a sua continuidade e sobrevivência. Por isso uma gestão de crise eficaz consiste no reajuste da organização aos seus pressupostos básicos e nas respostas comportamentais e emocionais da organização visando a recuperação da mesma (Williams et al., 2017).

II. No que respeita ao estilo de Liderança, claramente estamos perante Chefes com elevados padrões de autenticidade na sua forma de ser e atuar, com uma definição muito clara de quais os objetivos a cumprir e qual o caminho a seguir para alcançar esses objetivos. Aliás esta característica de autenticidade, enquanto fator diferenciador, é um dos elementos que muito influência o sucesso destes projetos considerando a necessidade constante de superação de expectativas e ultrapassagem dos limites de criatividade e inovação. Estamos perante lideranças muito vincadas na personalidade individual de cada Chefe, exigentes e perfecionistas, levando muitas vezes a situações extremas, ou instalando o "caos", de forma a provocar o que de melhor as equipas têm para dar ao projeto. Este tipo de líder é por isso descrito como aquele que sabe em que acredita, atuando de acordo com os seus valores e crenças (Avolio et al., 2004), sendo fiel a si mesmo (Brown & Treviño, 2006), e apresentando elevados níveis de autoconhecimento de si, o que pessoalmente se reflete com a apresentação de clareza nos seus valores e convicções (Shamir, Boas & Eilam, 2005)

   É precisamente nessas situações extremas que o líder deve saber fazer uma correta gestão das emoções, de forma a conseguir transmitir pensamentos construtivos que levem à criação e manutenção de elevados níveis de cooperação e confiança no seio das equipas e com isto promover um espírito mais criativo e inovador, aberto às mudanças nas formas de fazer e pensar o trabalho (Caruso et al., 2002; George, 2000).

Efetivamente, o projeto para o alcance de uma estrela Michelin é exigente e não permite erros. A importância económica e cultural da alta cozinha manifesta-se pela sua criação de valor através do trabalho estético e simbólico (Svejenova, et al., 2007) que faz com que os restaurantes de alta cozinha dependam grandemente da reputação, habilidade e criatividade pessoal dos seus Chefes (Balazs, 2002), por isso, ao Chefe está incumbida toda essa responsabilidade. Neste sentido é compreensível toda a adrenalina e pressão impostas, considerando que diariamente são postos à prova e podem ser escrutinados com a visita dos inspetores.

A existência de uma comunicação mais aberta entre todos os elementos das equipas é um fim em si mesmo tal como uma maior partilha da informação de tudo o que envolve o alcance deste prémio. E também, um melhor relacionamento entre todos traria um maior equilíbrio ao ambiente de trabalho, contribuindo positivamente para o sucesso coletivo. A fazer com que os seus colaboradores entendam que os objetivos perseguidos pela organização devem ser excelentes, os Chefes comunicam eficazmente à sua equipa elevadas expectativas de desempenho e consideram os seus colaboradores como indivíduos competentes, responsáveis, e capazes de atingir esses objetivos por norma exigentes. Consequentemente reforçam a autoestima da equipa e reforçam as aspirações de todos por um mais alto nível de desempenho (Balazs, 2002).

Um outro contributo deste estudo passa por entender a influência do estilo de liderança do Chefe no compromisso afetivo das equipas. Assim, o respeito pelo outro assume ser a característica mais importante pelos Chefes, até por uma questão de ética profissional, entendendo-se por ética uma "*conduta normativamente apropriada por meio de ações pessoais e relacionamentos interpessoais*" (Brown et al., 2005, p.120). Esta definição vai de encontro ao estilo de liderança autêntica apresentado por Avolio et al. (2004) que defende que estes líderes pelos valores que partilham, criam credibilidade e conquistam o respeito e a confiança dos seus seguidores. Neste sentido, os Chefes percebem perfeitamente o impacto que o seu estilo de liderança assume no compromisso das suas equipas, e fazem uso da inteligência emocional nas suas tarefas diárias de trabalho para atingirem os objetivos pretendidos, o que está em linha com o que defendem O'Reilly et al. (2010), que salientam a importância dos lideres, especialmente em saber como e quando podem, de forma mais ou menos suscetível, persuadir as suas equipas a alcançar os objetivos definidos.

Todos os Chefes entrevistados reconhecem a importância individual de cada elemento das equipas para o sucesso coletivo. Assumem, portanto, o reconhecimento de que o compromisso afetivo, enquanto ligação à empresa que lhes confere identidade, desenvolvendo-se uma ligação emocional com o restaurante particularmente importante para a retenção de colaboradores. Assim, o investimento das organizações na construção e fortalecimento do compromisso afetivo a longo prazo é um reflexo claro da ligação emocional criada, alias conforme defendido por Živković et al. (2021) funcionários dedicados geralmente são colaboradores satisfeitos e comprometidos, com taxas de absentismo mais baixas e menor intenção de rotatividade. Razão pela qual estes pesquisadores apelidam a ligação emocional que as equipas criam com as empresas de compromisso afetivo.

III. Significa, portanto, que, sempre que as equipas se identificam com os projetos, em que se verifica envolvimento, identificação, partilha de valores entre estas e as organizações, e que apresentem também ambições pessoais e profissionais de superação, estamos perante fortes relações de compromisso afetivo. Isto porque e de acordo com Meyer e Allen (1991), se os valores e os objetivos dos indivíduos forem congruentes com os da organização sem que ocorra interferência, o individuo terá um elevado compromisso e permanecerá na organização porque deseja fazê-lo.

Daqui concluímos que os líderes hoteleiros devem agir como bons modelos para as suas equipas, pois desta forma poderão contribuir para aumentar a satisfação das equipas no trabalho e também para o aumento do compromisso na prestação de um serviço de excelência. Assim, a satisfação de um elemento da equipa depende do comportamento da liderança incluindo motivar e inspirar os seus colaboradores; prestar atenção as necessidades de cada individuo; proporcionar um bom clima organizacional de apoio e desenvolver um conjunto de valores morais (Clark et al., 2008; Erkutlu, 2008; Kim & Brymer, 2011) .

IV. Outro contributo gerado pelo presente estudo, prende-se com o facto de o estilo de liderança poder modelar as emoções, de forma positiva ou negativa, e que curiosamente tem um maior impacto nos primeiros dias em que os colaboradores são admitidos nos restaurantes, podendo surgir várias explicações. Primeiro porque por defeito existe sempre um facto adverso à mudança, pois requer adaptação; segundo, porque pode faltar humildade na aceitação de uma nova realidade; terceiro, está relacionado com as expectativas criadas e a necessidade de que sejam logo alcançadas, quando na realidade estas requerem tempo; quarto, está relacionado

com o fator incerteza, para o qual também é necessário deixar que o tempo permita adquirir um maior conhecimento de tudo; finalmente, o fator comunicação ou falta dela, aspetos que pode ser reveladores de eventuais atritos a superar.

Este modelar das emoções vai assumindo maior importância e significado com o passar do tempo, com a convivência criada, com os laços afetivos que se ganham, com as amizades que se criam, o que em contextos tão pequenos como aqueles em estudo leva a que alguns entrevistados apelidem o restaurante de "família", dado o tempo de convivência e histórias criadas e vividas.

Considerando a grande proximidade diária que se verifica entre Chefes e equipas, as intenções de saída acabam por ficar condicionadas pelos laços emocionais criados, que só em situações muito limite, podem ser positivas, como uma excelente proposta de trabalho, ou negativas, como a impossibilidade de convivência. Efetivamente e embora as exigências da posição de liderança e os fatores situacionais possam criar necessidades para os lideres regularem emoções, os eventos agudos têm um impacto mais imediato nas emoções de um líder (Gardner et al., 2009).

Conforme apresentado por Grandey (2000), os eventos emocionais têm maior probabilidade de levar à regulação emocional quando produzem emoções que são discrepantes com as regras culturalmente definidas dentro da organização. Assim, se um evento provoca emoções negativas no líder, como a raiva, este evento pode interferir como o objetivo do líder de cumprir as regras culturalmente definidas pela organização, permanecendo positivo e otimista ao interagir com os seguidores, criando assim uma necessidade de trabalho emocional. Em contraste, se um evento suscita uma emoção positiva, o evento pode ajudar o líder a cumprir as regras culturalmente definidas pela organização que exigem emoções positivas, reduzindo assim os requisitos de regulação emocional. Deste forma, Grandey (2000) sugere que os eventos afetivos negativos irão provocar níveis elevados de atuação superficial profunda, enquanto os eventos positivos têm maior probabilidade de gerar demonstrações emocionais genuínas.

6.3 Implicações Teóricas e Práticas

A presente investigação teve como propósito estudar as razões que originam as intenções de saída na restauração, através da perceção dos estilos de liderança praticados pelos Chefes; como esses estilos

de liderança podem afetar o compromisso afetivo dos colaboradores dentro dos restaurantes; reflexo da ligação emocional existente para com o restaurante e consequentemente o projeto a desenvolver, limitando as intenções de saída.

Desde logo percebe-se que neste nicho específico da restauração - estrelas Michelin, sobressai uma Liderança que apresenta características muito próprias e muito orientadas para aquilo que é a autenticidade do seu Chefe, sendo através do seu estilo de liderança definida uma estratégia de trabalho/negócio muito própria, concisa e orientada para aquilo que são os objetivos estabelecidos no projeto em que se encontram inseridos, estando estes em conformidade com os que o restaurante visa alcançar. Desta forma, toda a equipa é orientada em prol de metas muito bem traçadas tendo na sua base um espírito criativo acima de média e cujos *timings* definidos não permitem falhas.

É neste sentido que as pesquisas se começam a voltar para o estudo de líderes que, por força da sua personalidade, exercem um efeito extraordinário sobre os seus seguidores (Balazs, 2002). Este tipo de liderança pode ser gerador de ambientes mais tensos sempre que não percebida ou mal interpretada por todos os colaboradores da organização. Estudos sobre questões relacionadas à gestão dos principais restaurantes, sublinham a importância da liderança, da paixão e da quase "obsessão sagrada" dos Chefes que aspiram dirigir os melhores restaurantes (Balazs, 2002; Ottenbacher & Harrington, 2007; Roosipold & Loogma, 2014; Svejenova et al., 2007). Neste caso, Balazs (2002) afirma que os Chefes pertencem à espécie rara de indivíduos capazes de assumir o duplo papel de empresário e de criadores.

Do ponto de vista teórico este estudo, traz novos *inputs* ao meio académico pois não existem estudos direcionados para este segmento (sendo a maioria dos estudos aplicados a grandes cadeias de restaurantes), muito menos recorrendo a uma abordagem qualitativa, considerando a massificação de estudos quantitativos que incidem sobre o sector (Putra & Cho, 2019). Assim, este trabalho apresenta novas perspetivas para a gestão do sector e, em particular para a liderança, através das temáticas compromisso afetivo, emoções, e os diferentes papeis assumidos pelos Chefes e pelas equipas, o que poderá fornecer uma rampa de lançamento para futuras pesquisas como sugerido por Balazs (2002).

Este estudo procurou ainda reforçar e transmitir um melhor conhecimento do tema liderança positiva, e como esta afeta o sector da restauração através da exploração dos estilos: transformacional, ético, autêntico e servidor (Kara et al. 2013; Van Dick & Monzani, 2020). Especificamente pretendeu-se reunir contributos para uma melhor compreensão das tendências atuais acerca das características

valorizadas pelas equipas enquanto estilo de liderança capaz de promover a união e equilíbrio geral do grupo de trabalho e, neste sentido atenuar a elevada rotatividade no setor. Nesta busca, e após consolidar toda a revisão de literatura realizada, e depois de cumprida toda a análise detalhada das entrevistas recolhidas, emerge um novo estilo de liderança ao que denominamos "Liderança Convergente".

A nível prático, podem ser elencadas três recomendações que sobressaem ao longo desta investigação e que carecem de uma resposta mais interventiva do sector a saber:

Mais e melhor formação: cursos que respondam as necessidades do sector, através de uma formação continua e de aplicação prática ao sector e a todos os seus elementos; por exemplo, seções de *coaching* em determinadas áreas mais importantes;

Dignificação da profissão como um todo: através de uma mudança da perceção que existe no sector onde apenas o Chefe assume posição de destaque, devendo por isso existir uma maior valorização adicional de todas as posições intermédias;

Exigência e desgaste da profissão: trata-se de um dos sectores mais intensos e exigentes, pela carga horaria associada; pela pressão imposta e pelos níveis de stress envolvidos, havendo por isso necessidade de, por exemplo, existir uma maior aposta naquilo que possa ser a gestão do stress destes elementos. Como gestão do stress inclui-se uma boa gestão emocional; uma eficaz gestão do tempo; comunicação mais assertiva; saber gerir eventuais conflitos nas relações interpessoais.

Por consequência, a carência de mão de obra que o setor reclama e que apresenta elevados padrões de rotatividade ofereceria novas perspetivas, alterando o paradigma atualmente existente, e contribuindo para uma melhor captação e manutenção dos recursos humanos com formação; um reconhecimento da profissão melhor aceite no mercado; e uma maior gestão de tudo o que envolve uma profissão que por natureza é exigente. Isto é, pessoas que gostam do que fazem e trabalham por vocação, motivadas e com brio profissional. Só desta forma o setor poderá dar uma resposta adequada às exigências dos novos tempos, permitindo uma gestão mais abrangente e com maior dinamismo na tomada de decisão e na aplicação dos resultados.

Assim é importante capacitar os futuros líderes para uma visão mais holística onde o sucesso do setor é resultado da soma do sucesso individual de cada elemento que faz parte da equipa de trabalho. Esta investigação apresenta através de um estilo de "liderança convergente" (que sai reforçado por uma

componente emocional, que quando robusta, eleva o compromisso de todos para com a organização), um conjunto de considerações que devem ser analisadas, percebidas e colocadas em prática no contexto das organizações que podem ajudar a resolver conflitos e promover ambientes de trabalho mais unidos e fortalecidos, num setor onde a rotatividade é uma realidade difícil de combater.

6.4 Limitações da Investigação e Sugestões para Investigações Futuras

Esta investigação foi apresentada seguindo uma abordagem qualitativa, aprofundada e demorada, e que poderia beneficiar de um maior número de restaurantes não fosse o período em causa que colocou sérias limitações no acesso aos restaurantes.

Contudo, e admitindo o contributo que um maior número de restaurantes pudesse apresentar, por razões de tratamento da informação, o estudo teria que passar pela adoção de uma metodologia quantitativa com uma amostra de maior dimensão, eventualmente estender o estudo ao contexto europeu, (uma vez que o universo de restaurante com estrela Michelin em Portugal é reduzido), atendendo ao volume e riqueza de informação a recolher.

Uma clara limitação deste estudo foi a falta de meios e o tempo dispensado, que se revelaram escassos e limitados, face aos objetivos propostos, bem como a dispersão geográfica dos restaurantes que fizeram parte deste estudo de Norte a Sul do país. A estes fatores acresce o período conturbado em que a recolha de dados ocorreu, em plena época de pandemia, com imensas restrições físicas e muitos receios pessoais no que respeita às questões sanitárias vividas na época. Neste aspeto assume-se uma clara limitação o facto de, por exemplo, não se poder estar presencialmente nos restaurantes, e vivenciar o contexto de trabalho destas equipas e, neste sentido, tentar perceber as suas dinâmicas. Eventualmente teria sido útil recolher outro tipo de dados, como documentos, que poderiam trazer contributos interessantes e, desta forma, reforçar as conclusões da presente investigação, via processo de triangulação. Assim, como sugestão futura, recomenda-se a replicação desta investigação, com a recolha de dados no contexto laboral efetivo, associando ao estudo dados documentais, e vivenciado o contexto organizacional.

Outra sugestão para futuras investigações passa pela conciliação das duas metodologias, qualitativa e quantitativa, num único estudo, porventura longitudinal, abrangendo assim um maior número de restaurantes (que não apenas com estrela Michelin), e um período temporal mais alargado, o que

poderia permitir uma riqueza acrescida da informação recolhida, fortalecendo a credibilidade e consistência dos resultados obtidos.

Atendendo à metodologia escolhida (qualitativa), os resultados deste estudo não são generalizáveis para o universo, pelo que abordar esta temática através de um estudo quantitativo poderia ser uma linha de investigação interessante. Esta nova linha poderia incluir novas áreas no domínio da liderança como por exemplo, o papel do "*coaching*" no desenvolvimento de características positivas da liderança, o desenvolvimento de competências interpessoais; o papel da "felicidade" e "bem-estar" no local de trabalho e, como esta poderia conduzir ao aumento do compromisso; ou até o papel de uma liderança assente em valores "espirituais" e, como esta poderia promover um maior equilíbrio, poderão revelar-se útil.

Importa, contudo, referir que o recurso à uma metodologia qualitativa, apesar de conter algumas limitações, trouxe também contributos ricos, atuais, inovadores, diferentes e que farão a diferença quando absorvidos e integrados em contexto laboral.

Para terminar, o universo da restauração sai sem dúvida mais rico com o presente estudo, os líderes de equipas podem efetivamente percecionar conclusões valiosas e que devem ser levadas em linha de conta nas suas atuações diárias, no sentido de um aperfeiçoamento constante.

BIBLIOGRAFIA

Abbasi, Sami M. & Hollman, K. W. (2000). Turnover: The Real Bottom Line. *Public Personnel Management*, *29*(3), 333–342.

Adigüzel, Zafer & Kuloğlu, E. (2019). Examination of the Effects of Emotional Intelligence and Authentic Leadership on the Employees in the Organizations. *International Journal of Organizational Leadership*, *8*, 13–30.

Agyapong, A., Ellis, F., Domeher, D., Agyapong, A., Ellis, F., Competitive, D. D., Agyapong, A., Ellis, F., & Domeher, D. (2016). Competitive strategy and performance of family businesses : moderating effect of managerial and innovative capabilities moderating effect of managerial and innovative capabilities. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, *28*(6), 449–477. https://doi.org/10.1080/08276331.2016.1217727

Agyapong, A., Osei, H. V., & Akomea, S. Y. A. W. (2015). Marketing Capability, Competitive Strategies and Performance of Micro and Small Family Businesses in Ghana. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, *20*(4), 1–25. https://doi.org/10.1142/S1084946715500260

Ahmad, Aminah & Omar, Z. (2010). Perceived Family-Supportive Work Culture , Affective Commitment and Turnover Intention of Employees. *Journal of American Science*, *6*(12), 839–846.

Ahmad, S. Z. (2015). Entrepreneurship in the small and medium-sized hotel sector. *Current Issues in Tourism*, *18*(4), 328–349. https://doi.org/10.1080/13683500.2014.934211

Aires, L. (2005). Paradigma qualitativo e Práticas de Investigação Educacional e Práticas de Investigação Educacional. In U. Aberta (Ed.), *Universidade Aberta* (1ª Edição). https://repositorioaberto.uab.pt/bitstream/10400.2/2028/4/Paradigma_Qualitativo %281ª edição_atualizada%29.pdf

Akgunduz, Y., & Eryilmaz, G. (2018). Does turnover intention mediate the e ffects of job insecurity and co-worker support on social loafi ng? *International Journal of Hospitality Management*, *68*(October 2017), 41–49. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.09.010

Alexander, D. E. (2016). The game changes: " Disaster Prevention and Management " after a quarter of a century. *Disaster Prevention and Management*, *25*(1), 2–10. https://doi.org/10.1108/DPM-11-2015-0262

Ali, Nazim & Baloch, Q. B. (2009). Predictors of Organizational Commitment and Turnover Intention of Medical Representatives (An Empirical Evidence of Pakistani Companies). *Journal of Managerial Sciences*, *3*(2), 263–273.

Alonso-Almeida, Maria del Mar & Bremser, K. (2013). Strategic responses of the Spanish hospitality sector to the financial crisis. *International Journal of Hospitality Management*, *32*(1), 141–148.

Alonso-almeida, María Mar; Bremser, Kerstin & Llach, J. (2015). Proactive and reactive strategies deployed by restaurants in times of crisis: Effects on capabilities, organization and competitive advantage. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *27*(7), 1641–1661. https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2014-0117

Alrowwad, Ala'aldin; Shadi Habis Abualoush; Masa'deh, R. (2020). Innovation and intellectual capital as intermediary variables among transformational leadership, transactional leadership, and organizational performance. *The Journal of Management Development*, *39*(2), 196–222.

Alzyoud, Adel A. Y.; Ahmed, Umair; Alzgool, M. R. H. & Pahi, M. H. (2019). Leaders ' Emotional Intelligence and Employee Retention: Mediation of Job Satisfaction in the Hospitality Industry. *International Journal of Financial Research*, *10*(3), 1–10. https://doi.org/10.5430/ijfr.v10n3p1

Anderson, N., Potočnik, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and Creativity in Organizations: A State-of-the-Science Review, Prospective Commentary, and Guiding Framework. *Journal of Management*, *40*(5), 1297–1333. https://doi.org/10.1177/0149206314527128

Antonakis, J., Avolio, B. J., & & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: an examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly*, *14*, 261–295. https://doi.org/10.1016/S1048-9843(03)00030-4

Arici, H. E. (2018). Perceived supervisor support and turnover intention: moderating effect of authentic leadership. *Leadership and Organization Development Journal*, *39*(7), 899–913. https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2018-0248

Ariyabuddhiphongs, Vanchai & Kahn, S. I. (2017). Transformational leadership and turnover intention: The mediating effects of trust and job performance on café employees in Thailand. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, *16*(2), 215–233. https://doi.org/10.1080/15332845.2016.1202730

Asbari, M. (2020). Is Transformational Leadership Suitable for Future Organizational Needs? *International Journal of Sociology, Policy and Law (Ijospl)*, *01*(01), 51–55. https://ijospl.org/index.php/ijospl/article/view/17

Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (1993). Emotional labor in service roles: The influence of identity. *The Academy of Management Review*, *18*(1), 88–115. https://doi.org/10.2307/258824

Ashton, A. S. (2018). How human resources management best practice influence employee satisfaction and job retention in the Thai hotel industry. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, *17*(2), 175–199. https://doi.org/10.1080/15332845.2017.1340759

Aspers, P., & Corte, U. (2019). What is Qualitative in Qualitative Research. *Qualitative Sociology*, *42*(2), 139–160. https://doi.org/10.1007/s11133-019-9413-7

Avci, Umut; Madanoglu, M. &, & Okumus, F. (2011). Strategic orientation and performance of tourism firms: Evidence from a developing country. *Tourism Management*, *32*(1), 147–157. https://doi.org/10.1016/j.tourman.2010.01.017

Avdogdu, Sinem & Asikgil, B. (2011). An Empirical Study of the Relationship Among Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention. *International Review of Management and Marketing*, *1*(3), 43–53.

Avolio, B. J. & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, *16*, 315–338. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001

Avolio, Bruce; Walumbwa, Fred & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *Annual Review of Psychology*, *60*, 421–449. https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621

Avolio, Bruce J. & Bass, B. M. (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, *6*(2), 199–218. https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90035-7

Avolio, B. J. (1999). *Full leadership development: building the vital forces in organizations* (S. Publications (ed.)).

Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask:

A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, *15*, 801–823. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.09.003

Awamleh, R., & Gardner, W. L. (1999). Perceptions of Leader Charisma and Effectiveness: The effects of vision content, delivery and organizational performance. *Leadership Quarterly*, *10*(3), 345–373.

Aydogdu, S. & Asikgil, B. (2011). An empirical study of the relationship among job satisfaction, organizational commitment and turnover intentions. *International Journal of Business and Management*, *1*(3), 43–53. https://doi.org/10.5539/ijbm.v7n20p44

Babakus, Emin; Yavas, Ugur & Ashill, N. J. (2010). Service worker burnout and turnover intentions: Roles of person-job fit, servant leadership, and customer orientation. *Services Marketing Quarterly*, *32*(1), 17–31. https://doi.org/10.1080/15332969.2011.533091

Babakus, Emin; Yavas, Ugur & Ashill, N. J. (2011). Service Worker Burnout and Turnover Intentions: Roles of Person-Job Fit , Servant Leadership, and Customer Orientation. *Services Marketing Quarterly2*, *32*, 17–31. https://doi.org/10.1080/15332969.2011.533091

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job Demands-Resources Theory: Taking Stock and Looking Forward Job. *Journal of Occupational Health Psychology*, *22*(3), 273–285.

Balazs, K. (2002). Take one entrepreneur: The recipe for success of France's great chefs. *European Management Journal*, *20*(3), 247–259. https://doi.org/10.1016/S0263-2373(02)00040-3

Banki, M. B., & Ismail, H. N. (2015). Understanding the characteristics of family owned tourism micro businesses in mountain destinations in developing countries : evidence from Nigeria. *TourismManagement Perspectives*, *13*, 18–32. https://doi.org/10.1016/j.tmp.2014.11.001

Baquero, Asier; Delgado, Beatriz; Escortell, Raquel & Sapena, J. (2019). Authentic leadership and job satisfaction: A fuzzy-set qualitative comparative analysis (fsQCA). *Sustainability (Switzerland)*, *11*(8). https://doi.org/10.3390/su11082412

Bardin, L. (2013). *Análise de conteúdo* (E. 70 (ed.); 5.ª ed.).

Bartik, A., Cullen, Z., Bertrand, M., Glaeser, E. L., Luca, M., & Stanton, C. (2020). How Are Small Businesses Adjusting to COVID-19? Early Evidence From a Survey. *SSRN Electronic Journal*. https://doi.org/10.2139/ssrn.3570896

Bass, Bernard M. & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness: through transformational leadership* (S. Publications (ed.)).

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations* (T. F. Press (ed.)).

Bass, B. M. (1990a). From Transactional to Iransformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*, *18*(3), 19–32.

Bass, B. M. (1990b). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*, *18*(3), 19–31.

Bass, B. M. (1997). Does the Transactional-Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries? *American Psychologist*, *52*(2), 130–139.

Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: industrial, military, and educational impact* (L. E. Associates (ed.)).

Bass, B. M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *8*(1), 9–32.

Bass, B. M. (2000). The Future of Leadership in Learning Organizations. *Journal of Leadership Studies*, *7*(3), 18–40. https://doi.org/10.1177/107179190000700302

Bass, B. M., Avolio, B. J., & Jung, D. I. (2003). Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, *88*(2), 207–218. https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.207

Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The Leadership Quarterly*, *10*(2), 181–217.

Baxter, P., & Jack, S. (2010). Qualitative Case Study Methodology: Study Design and Implementation for Novice Researchers. *The Qualitative Report*, *13*(4), 544–559. https://doi.org/10.46743/2160-3715/2008.1573

Behling, O., & McFillen, J. M. (1996). A syncretical model of charismatic/transformational leadership. *Group & Organizational Management*, *21*(2), 163–191.

Bharwani, Sonia & Talib, P. (2017). Competencies of hotel general managers: A conceptual framework. *International Journal of Contemporary Hospitality Management2*, *29*(1), 393–418.

doi:10.1108/IJCHM-09-2015-0448

Bhaskar, R. (2008). *A Realist Theory os Science* (Routlege (ed.)).

Bligh, Michelle C.; Kohles, Jeffrey C. & Meindl, J. R. (2004). Charisma under crisis: Presidential leadership, rhetoric, and media responses before and after the September 11th terrorist attacks. *Leadership Quarterly*, *15*(2), 211–239. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.02.005

Bligh, Michelle C.; Pearce, Craig L. & Kohles, J. C. (2006). The importance of self- and shared leadership in team based knowledge work: A meso-level model of leadership dynamics. *Journal of Managerial Psychology*, *21*(4), 296–318. https://doi.org/10.1108/02683940610663105

Boal, K. B., & Hooijberg, R. (2000). Strategic leadership research: Moving on. *The Leadership Quarterly*, *11*(4), 515–549.

Bohnenberger, M. C., Schmidt, S., & Damacena, Cláudio & Batle-Lorente, F. J. (2019). Internal Marketing: A Model for Implementation and Development. *Dimensión Empresarial*, *17*(1), 7–22. https://doi.org/10.15665/dem.v17i1.1657

Boin, Arjen & 'T Hart, P. (2003). Public Leadership in Times of Crisis: Mission Impossible? *Public Administration Review*, *63*(5), 544–553. https://doi.org/10.1111/1540-6210.00318

Bowen, J. &, & Ford, R. C. (2002). Managing Service Organizations : Does Having a " Thing " Make a Difference ? *Journal of Management 2002*, *28*(3), 447–469.

Branson, C. M. (2008). Achieving organisational change through values alignment. *Journal of Educational Administration*, *46*(3), 376–395. https://doi.org/10.1108/09578230810869293

Brito-Henriques, Eduardo & Larrabure, S. (2021). Impactos da Covid-19 no turismo em Portugal: uma avaliação rápida dos primeiros nove meses. *Turismo Em Tempos de Covid-19: Ensaios Sobre Casos Na Argentina, Brasil, Moçambique e Portugal*, 108–115. https://doi.org/10.11606/9786587621456

Brizek, M. G., Frash, R. E., McLeod, B. M., & Patience, M. O. (2021). Independent restaurant operator perspectives in the wake of the COVID-19 pandemic. *International Journal of Hospitality Management*, *93*(November 2020), 102766. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102766

Brohi, Noor Ahmed; Jantan, Amer Hamzah; Qureshi, Muhammad Asif; Bin Jaffar, Abdul Rahman; Bin

Ali, J. &, & Ab Hamid, K. Bin. (2018). The impact of servant leadership on employees attitudinal and behavioural outcomes. *Cogent Business and Management*, *5*(1), 1–17. https://doi.org/10.1080/23311975.2018.1542652

Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, *17*, 595–616. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004

Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *97*, 117–134. https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002

Brownell, J. (2010). Leadership in the Service of Hospitality. *Cornell Hospitality Quarterly*, *51*(3), 363–378.

Brunetto, Y., Teo, S. T. T., Shacklock, K., & Farr-wharton, R. (2012). Emotional intelligence, job satisfaction, well-being and engagement: Explaining organisational commitment and turnover intentions in policing. *Human Resource Management Journal*, *22*(4), 428–441. https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2012.00198.x

Bryman, A. & Bell, E. (2007). *Business Research Methods* (O. U. Press (ed.); 2nd ed).

Bufquin, D., Dipietro, R. B., Partlow, C., Smith, S. J., Bufquin, D., Dipietro, R. B., Partlow, C., Smith, S. J., & Bufquin, D. (2018). Differences in social evaluations and their effects on employee job attitudes and turnover intentions in a restaurant setting. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, *17*(3), 375–396. https://doi.org/10.1080/15332845.2018.1449550

Bufquin, D., Dipietro, R., Orlowski, M., & Partlow, C. (2018). Social evaluations of restaurant managers: The effects on frontline employees' job attitudes and turnover intentions. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *30*(3), 1827–1844. https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2016-0617

Burns, J. M. . (1979). *Leadership* (L. Torchbooks (ed.)).

Carbery, Ronan; Garavan, Thomas N.; O'Brien, Fergal & McDonnell, J. (2003). Predicting hotel managers ' turnover cognitions. *Journal of Managerial Psychology*, *18*(7), 649–679. https://doi.org/10.1108/02683940310502377

Carmeli, A. (2003). The relationship between emotional intelligence and work attitudes , behavior and

outcomes An examination among senior managers. *Journal of Managerial Psychology*, *18*(8), 788–813. https://doi.org/10.1108/02683940310511881

Caruso, David R.; Mayer, John D. & Salovey, P. (2002). Relation of an Ability Measure of Emotional Intelligence to Personality. *Journal of Personality Assessment*, *79*(2), 306–320.

Cerff, Karen & Winston, B. E. (2006). The inclusion of hope in the servant leadership model. *Servant Leadership Research Roundtable*, *August*, 1–8. /citations?view_op=view_citation&continue=/scholar?hl=en&start=20&as_sdt=0,18&scilib=1&citilm=1&citation_for_view=r_Sqnh8AAAAJ:l7t_Zn2s7bgC&hl=en&oi=p

Cheer, Joseph M. & Lew, A. (2017). Understanding tourism resilience: Adapting to social, political, and economic change. In A. A. L. Joseph M. Cheer (Ed.), *Tourism, Resilience, and Sustainability: Adapting to Social, Political and Economic Change* (Issue August, pp. 3–17). Routledge. https://www.researchgate.net/profile/Joseph_Cheer/publication/319059213_Understanding_tourism_resilience_Adapting_to_social_political_and_economic_change/links/598d8aa0458515c333ae7f79/Understanding-tourism-resilience-Adapting-to-social-political-and-econ

Cheng, Y. (2018). How Social Media Is Changing Crisis Communication Strategies: Evidence from the Updated Literature. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, *26*(1), 58–68. https://doi.org/10.1111/1468-5973.12130

Chi, Christina G & Gursoy, D. (2009). How to help your graduates secure better jobs ? An industry perspective. *International Journal of Contemporary Hospitality Management2*, *21*(3), 308–322. https://doi.org/10.1108/09596110910948314

Chiu, C. Y. C., Owens, B. P., & Tesluk, P. E. (2016). Initiating and utilizing shared leadership in teams: The role of leader humility, team proactive personality, and team performance capability. *Journal of Applied Psychology*, *101*(12), 1705–1720. https://doi.org/10.1037/apl0000159

Chully, Arun Antony & Sandhya, N. (2014). Impact of Transformational Leadership Style: A Review of Global Studies in the Past 5 years. *International Journal of Science and Research*, *3*(8), 791–798.

Clark, R. A., Hartline, M. D., & Jones, K. C. (2008). The effects of leadership style on hotel employees' commitment to service quality. *Cornell Hospitality Quarterly*, *50*(2), 209–231.

Clark, R. A., Hartline, M. D., & Jones, K. C. (2009). The Effects of Leadership Style on Hotel Employees

' Commitment to Service Quality. *Cornell Hospitality Quarterly*, *50*(2), 209–231. https://doi.org/10.1177/1938965508315371

Claver-Cortés, Enrique; Molina-Azorín, José F. & Pereira-Moliner, J. (2007). Competitiveness in mass tourism. *Annals of Tourism Research*, *34*(3), 727–745. https://doi.org/10.1016/j.annals.2007.03.010

Coetzer, M. F., Bussin, M., & Geldenhuys, M. (2017). The functions of a servant leader. *Administrative Sciences*, *7*(1), 42–45. https://doi.org/10.3390/admsci7010005

Cole, S. (2006). Information and empowerment: The keys to achieving sustainable tourism. *Journal of Sustainable Tourism*, *14*(6), 629–644. https://doi.org/10.2167/jost607.0

Constabti, A. Z. P. (2007). Human resource challenges confronting the Cyprus hospitality industry. *EuroMed Journal of Business*, *2*(2), 135–153. https://doi.org/10.1108/14502190710826022

Cope, J., Kempster, S. &, & Parry, K. (2011). Exploring Distributed Leadership in the Small Business Context. *International Journal of Management Reviews*, *13*, 270–285. https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00307.x

Cotton, John L. & Tuttle, J. M. (1986). Employee Turnover: A Meta-Analysis and Review with Implications for Research. *The Academy of Management Review*, *11*(1), 55–70. https://doi.org/10.5465/AMR.1986.4282625

Coutinho, C. P. (2011). *Metodologia de investigação em ciências sociais e humanas: teoria e prática* (Almedina (ed.)).

Creswell, John W.; Hanson, William E.; Clark Plano, Vicki L. & Morales, A. (2007). Qualitative Research Designs: Selection and Implementation. The Counseling Psychologist,. *The Counseling Psychologist*, *35*(2), 236–264. https://doi.org/10.1177/0011000006287390

Creswell, J. W. (1998). *Qualitative inquiry and research design choosing among five traditions.pdf* (2nd ed.). Sage Publications.

Creswell, J. W. (2007). *Qualitative inquiry & research design : choosing among five approaches* (S. Publications (ed.); 2nd ed).

Creswell, J. W. (2012). *Educational Research: Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and*

Qualitative Research (Pearson (ed.); (4th Editi).

Cunha, Miguel P. E; Clegg, Stewart; Rego, Arménio & Gomes, J. F. S. (2015). Embodying Sensemaking: Learning from the Extreme Case of Vann Nath , Prisoner at S-21. *European Management Review*, *12*, 41–58. https://doi.org/10.1111/emre.12041

Darmon, R. (2008). The Concept of Salesperson Replacement Value: A Sales Force Turnover Management Tool. *Journal of Personal Selling & Sales Management Force*, *28*, 211–232. https://doi.org/10.2753/PSS0885-3134280301

Dartey-baah, K., Anlesinya, A., & Lamptey, Y. (2019). Leadership Behaviors and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Role of Job Involvement Leadership Behaviors and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Role of Job Involvement. *International Journal of Business*, *24*(1), 75–92.

Davidson, Michael C. G. & Wang, Y. (2011). Sustainable Labor Practices ? Hotel Human Resource Managers Views on Turnover and Skill Shortages. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, *10*, 235–253. https://doi.org/10.1080/15332845.2011.555731

Davidson, M. C. G., Timo, N., & Wang, Y. (2010). How much does labour turnover cost? A case study of Australian four- and five-star hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *22*(4), 451–466. https://doi.org/10.1108/09596111011042686

Day, D. & Antonakis, J. (2012). *The nature of leadership* (Sage Publications Inc. (ed.); Third Edit).

De Cremer, D. (2006). Affective and motivational consequences of leader self-sacrifice: The moderating effect of autocratic leadership. *Leadership Quarterly*, *17*(1), 79–93. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.10.005

Deb, P., David, P., O'Brien, J. P., & Duru, A. (2019). Attainment discrepancy and investment: Effects on firm performance. *Journal of Business Research*, *99*(March 2021), 186–196. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.02.047

DeCarlo, T. E., & Agarwal, S. (1999). Influence of Managerial Behaviors and Job Autonomy on Job Satisfaction of Industrial Salespersons. *Industrial Marketing Management1*, *28*, 51–62.

Deery, M. (2008). Talent management, work-life balance and retention strategies. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *20*(7), 792–806.

https://doi.org/10.1108/09596110810897619

Den Hartog, D.N.; Van Muijen, J.J. & Koopman, P. . (1997). Transactional versus transformational leadership: An observational field study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *70*, 19–34.

Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (2000). *Handbook of Qualitative Research* (S. Publications (ed.); 2nd ed).

Denzin, Norman K. & Lincoln, Y. S. (1994). *Handbook of qualitative research* (Sage (ed.)).

Denzin, Norman K. & Lincoln, Y. S. (2005). Introduction: The Discipline and Practice of Qualitative Research. In *2The Sage handbook of qualitative research* (In N. K. D). Sage Publications Ltd.

Denzin, N. K., Lincoln, Y. S., MacLure, M., Otterstad, A. M., Torrance, H., Cannella, G. S., Koro-Ljungberg, M., & McTier, T. (2017). Critical qualitative methodologies: Reconceptualizations and emergent construction. *International Review of Qualitative Research*, *10*(4), 482–498. https://doi.org/10.1525/irqr.2017.10.4.482.

Derue, A. &. (2012). Developing as a leader: The power of mindful engagement. *Organizational Dynamics*, *41*(2), 146–154. https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2012.01.008

Dimitrov, D. (2015). Leadership in a humane organization. *European Journal of Training and Development*, *39*(2), 122–142. https://doi.org/10.1108/EJTD-07-2014-0051

Dinh, J.; Lord, R.; Garnder, W.; Meuser, J.; Liden, R.C. & Hu, J. (2014). Durham Research Online. *The Leadership Quarterly*, *25*(1), 36–62.

Dipietro, R. B., Moreo, A., Cain, L., Dipietro, R. B., Moreo, A., & Well-being, L. C. (2019). Well-being, affective commitment and job satisfaction: influences on turnover intentions in casual dining employees. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, *0*(00), 1–25. https://doi.org/10.1080/19368623.2019.1605956

Eagly, A. H.; Johannesen-Schmidt, M. C. & van Engen, M. L. (2003). Transformational, Transactional, and Laissez-Faire Leadership Styles: A Meta-Analysis Comparing Women and Men. *Psychological Bulletin*, *129*(4), 569–591. https://doi.org/10.1037/0033-2909.129.4.569

Eisenbeiss, Silke A.; Boerner, Sabine & Knippenberg, D. van. (2008). Transformational Leadership and Team Innovation: Integrating Team Climate Principles. *Journal Applied Psychology*, *93*(6), 1438–

1446.

Eisenbeiss, S. A. (2012). Re-thinking ethical leadership: An interdisciplinary integrative approach. *The Leadership Quarterly*, *23*(5), 791–808. doi:10.1016/j.leaqua.2012.03.001

Erkutlu, H. (2008). The impact of transformational leadership on organizational and leadership effectiveness The Turkish case. *Journal of Management Development*, *27*(7), 708–726. https://doi.org/10.1108/02621710810883616

Eshiteti, Stephen N.; Okaka, Ochieng; Maragia, Samuel N.; Odera, Odhiambo & Akerele, E. K. (2013). Effects of Succession Planning Programs on Staff Retention. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, *4*(6), 157–162. https://doi.org/10.5901/mjss.2013.v4n6p157

Eugenio-Martin, Juan L. & Campos-Soria, J. A. (2014). Economic crisis and tourism expenditure cutback decision. *Annals of Tourism Research*, *44*(1), 53–73. https://doi.org/10.1016/j.annals.2013.08.013

Facioli, L. R. R., & Padilha, F. A. (2019). Ética e Pesquisa em Ciências Sociais: Reflexões Sobre um Campo Conectado. *Mediações - Revista de Ciências Sociais*, *24*(1), 228. https://doi.org/10.5433/2176-6665.2019v24n1p228

Fitness, J. (2000). Anger in the Workplace: An Emotion Script Approach to Anger Episodes between Workers and Their Superiors, Co-Workers and Subordinates. *Journal of Organizational Behavior*, *21*(2), 147–162.

Flick, U. (2009). An Introduction to Qualitative Research. In *SAGE Publications* (Issue fourth edition).

Fortin, Marie Fabienne; Côté, José & Filion, F. (2009). *Fundamentos e etapas do processo de investigação* (Lusodidacta (ed.)).

Fortin, M.-F. (1999). *O Processo de Investigação - da concepção à realização* (Lusociência (ed.)).

Gandolfi, F., & Stone, S. (2018). Leadership, Leadership Styles, and Servant Leadership. *Journal of Management Research*, *18*(4), 261–269. https://www.researchgate.net/publication/340940468

Gardner, William L.; Avolio, Bruce J.; Luthans, Fred; May, Douglas R. & Walumbwa, F. (2005). Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, *16*, 343–372. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.003

Gardner, William L.; Avolio, Bruce J.; Luthans, Fred; May, Douglas R. & Walumbwa, F. (2016). Authentic Leadership and its Consequences in a Hotel Restaurant Context. *Global Business & Finance Review*, *21*(2), 1–19.

Gardner, William L.; Fischer, D., & & Hunt, J. G. (Jerry. (2009). Emotional labor and leadership: A threat to authenticity? *Leadership Quarterly*, *20*(3), 466–482. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.03.011

Gatling, Anthony; Kang, Hee; Jung Annette & Kim, J. S. (2016). The effects of authentic leadership and organizational commitment on turnover intention. *Leadership and Organization Development Journal*, *37*(2), 181–199. https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2014-0090

Geng, Z., Li, C., Bi, K., Zheng, H., & Yang, X. (2018). Motivating service employee creativity: regulatory focus and emotional labour. *Journal of Service Theory and Practice*. https://doi.org/10.1108/JSTP-11-2016-0214

George, B. (2003). *Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value* (C. J.-B. San Francisco (ed.)).

George, J. M. (2000). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human Relations*, *53*(8), 1027–1055.

Ghiselli, Richard F.; La Lopa, Joseph M. & Bai, B. (2001). Job Satisfaction, Life Satisfaction, and Turnover Intent. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, *42*(2), 28–37. https://doi.org/10.1177/0010880401422002

Gillet, J., Cartwright, E., & Vugt, M. Van. (2011). Selfish or servant leadership? Evolutionary predictions on leadership personalities in coordination games. *Personality and Individual Differences*, *51*, 231–236. https://doi.org/10.1016/j.paid.2010.06.003

Goleman, D.; Boyatzis, R. E. & McKee, A. (2002). Primal Leadership : Realizing the Power of Emotional Intelligence BOOK REVIE. *The Harvard Business Review Press*, *2*(2), 76–80.

Goleman, D. (1996). *Emotional Intelligence* (B. Books (ed.)).

Goleman, D. (1998). What Makes a Leader? *Harvard Business Review*, 82–91.

Grandey, A. A. (2000). Emotional regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional

labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, *5*(1), 95–110. https://doi.org/10.1037//1076-8998.5.1.95

Graves, L. M., Sarkis, J., & Zhu, Q. (2013). How transformational leadership and employee motivation combine to predict employee proenvironmental behaviors in China. *Journal of Environmental Psychology*, *35*, 81–91. https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2013.05.002

Gremler, D. D. (2004). The Critical Incident Technique in Service Research. *Journal of Service Research*, *7*(1), 65–89. https://doi.org/10.1177/1094670504266138

Griffeth, R. W., Hom, P. W., and Gaertner, S. (2000). A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover : Update , Moderator Tests , and Research Implications for the Next Millennium. *Journal of Management*, *26*, 463–488.

Grönroos, C. (1994). From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing. *Management Decision*, *32*(2), 4–20. https://doi.org/10.1108/00251749410054774

Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing Paradigms in Qualitative Research. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.). In *Handbook of qualitative research*.

Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. *Field Methods*, *18*(1), 59–82. https://doi.org/10.1177/1525822X05279903

Gummesson, E. (2000). *Qualitative methods in management research* (Sage (ed.); 2nd ed).

Hallak, R., Assaker, G., Connor, P. O., & Lee, C. (2018). Firm performance in the upscale restaurant sector: The effects of resilience, creative self-efficacy, innovation and industry experience. *Journal of Retailing and Consumer Services*, *40*, 229–240. https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2017.10.014

Han, Su J.; Bonn, Mark A. & Cho, M. (2016). The relationship between customer incivility , restaurant frontline service employee burnout and turnover intention. *International Journal of Hospitality Management*, *52*, 97–106.

Han S.J., Kim W.G., K. S. (2017). Effect of restaurant manager emotional intelligence and support on front-of-house employees ' job satisfaction. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *29*(11), 2807–2825. https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2015-0641

Hannah, S. T., Sumanth, J. J., Lester, P., Cavarretta, F., Sumanth, J. J., Lester, P., & Cavarretta, F. (2014). Debunking the false dichotomy of leadership idealism and pragmatism: Critical evaluation and support of newer genre leadership theories. *Journal of Organizational Behavior*, *35*, 598–621. https://doi.org/10.1002/job.1931

Harris, Lloyd C. & Reynolds, K. L. (2004). Jaycustomer behavior: an exploration of types and motives in the hospitality industry. *Journal of Services Marketing*, *18*(5), 339–357. https://doi.org/10.1108/08876040410548276

Hart, Paul't & Sundelius, B. (2013). Crisis management revisited: A new agenda for research, training and capacity building within Europe. *Cooperation and Conflict*, *48*(3), 444–461. https://doi.org/10.1177/0010836713485711

Headd, B. (2000). The characteristics of small-business employees. *Monthly Labor Review*, *April*, 13–18.

Healy, M., & Perry, C. (2000). Comprehensive criteria to judge validity and reliability of qualitative research within the realism paradigm. *Qualitative Market Research: An International Journal*, *3*(3), 118–126. http://dx.doi.org/10.1108/13522750010333861%5Cnhttp://%5Cnhttp://dx.doi.org/10.1108/03090569810232237%5Cnhttp://dx.doi.org/10.1108/13522750010322089

Hinkin, Timothy R. & Tracey, B. J. (2000). The Cost of Turnover: Putting a Price on the Learning Curve. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, *41*, 14–21.

Hoch, J. E. ., Bommer, W. H. &, & Dulebohn, J. H. (2016). Do Ethical, Authentic, and Servant Leadership Explain Variance Above and Beyond Transformational Leadership? A Meta-Analysis. *Journal of Management*, *XX*(X), 1–29. https://doi.org/10.1177/0149206316665461

Hogan, Robert & Warrenfeltz, R. (2003). Educating the Modern Manager. *Academy of Management Learning & Education*, *2*(1), 74–84.

Hogan, R., Curphy, G. J., & Hogan, J. (1994). What we know about leadership: Effectiveness and personality. *American Psychologist*, *49*(6), 493–504. https://doi.org/10.1037/0003-066X.49.6.493

Holtom, Brooks C.; Mitchell, Terence R.; Lee, T. W. &, & Inderrieden, E. J. (2005). Shocks as causes of

turnover: what they are and how organizations can manage them. *Human Resource Management*, *44*(3), 337–352. https://doi.org/10.1002/hrm.20074

Hom, P. W., & Kinicki, A. J. (2001). Toward a Greater Understanding of How Dissatisfaction Drives Employee Turnover. *Academy of Management Journal*, *44*, 975–987. https://doi.org/10.2307/3069441

Homburg, Vincent; Heijden, Beatrice Van Der & Valkenburg, L. (2013). Why do nurses change jobs? An empirical study on determinants of specific nurses' post-exit destinations. *Journal of Nursing Management*, *August*, 1–10. https://doi.org/10.1111/jonm.12142

Houghton, J. D., & Yoho, S. K. (2005). Toward a Contingency Model of Leadership and Psychological Empowerment: When Should Self-Leadership Be Encouraged? *Journal of Leadership & Organizational Studies*, *11*(4), 65–83. https://doi.org/10.1177/107179190501100406

House, R. J.; Spangler, W. D. & Woycke, J. (1991). Personality and Charisma in the U . S . Presidency: A Psychological Theory of Leader Effectiveness. *Administrative Science Quarterly1*, *36*, 364–396.

Howell, Jane M. & Avolio, B. J. (1992). The ethics of charismatic leadership: submission or liberation? *Academy of Management Executive*, *6*(2), 43–54.

Hsiao, C., Lee, Y., & Chen, W. (2015). The effect of servant leadership on customer value co-creation: A cross-level analysis of key mediating roles. *Tourism Management*, *49*, 45–47.

Hsu, J.; Hsu, J.-C.; Huang, S.Y.; Leong, L. & Li, A. M. (2003). Are leadership styles linked to turnover intention: an examination in mainland China? *J. Am. Acad. Bus. Cambridge*, *3*(1–2), 37–37.

Huang, Chenchen & Wu, K. (2015). Understanding precedents for frontline employee turnover in luxury hotels: Emotional intelligence as a unifying factor. *Travel and Tourism Research Association: Advancing Tourism Research Globally*, *25*, 1–6. https://doi.org/10.1080/15332845.2019.1526504

Huertas-valdivia, I., Gallego-burín, A. R., & Lloréns-montes, F. J. (2019). Effects of different leadership styles on hospitality workers. *Tourism Management*, *71*(October 2018), 402–420. https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.10.027

Hughes, Julia Christensen & Rog, E. (2008). Talent management: A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations. *International Journal of*

Contemporary Hospitality Management, *20*(7), 743–757. https://doi.org/10.1108/09596110810899086

Humphrey, R. H. (2002). The Many Faces of Emotional Leadership. *The Leadership Quarterly*, *13*(5), 493–504. 10.1016/S1048-9843(02)00140-6

Hunt, James G.; Boal, Kimberly B. & Dodge, G. E. (1999). The effects of visionary and crisis-responsive charisma on followers: An experimental examination of two kinds of charismatic leadership. *Leadership Quarterly*, *10*(3), 423–448. https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00027-2

Hunt, S. (1991). Modern Marketing Theory : Critical Issues in the Philosophy of Marketing Science. *Cincinnati: South Western Publishing*. https://doi.org/10.2307/1252151

Hunter, Emily M.; Neubert, Mitchell J.; Perry, Sara J.; Witt, L.A.-, Penney, Lisa M. & Weinberger, E. (2013). Servant Leaders Inspire Servant Followers: Antecedents and Outcomes for Employees and the Organization. *The Leadership Quarterly*, *24*(2), 316–331.

Hunter, Emily M.; Neubert, Mitchell J.; Perry, Sara J.; Witt, L A.; Penney, Lisa M. & Weinberger, E. (2013). Servant leaders inspire servant followers: Antecedents and outcomes for employees and the organization. *The Leadership Quarterly*, *24*, 316–331.

Ilies, Remus; Morgeson, Frederick P. & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, *16*(3), 373–394. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.002

INE. (2020). *No Title*. Interrupção Quase Total Da Atividade Turística Em Abril de 2020. Destaque: Informação à Comunicação Social. https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_

Janda, K. (1960). Towards the Explication of the Concept of Leadership in Terms of the Concept of Power. *SAGE Social Science Collections*, 345–363. https://doi.org/10.1177/001872676001300404

Jang, Jichul & George, R. T. (2012). Understanding the influence of polychronicity on job satisfaction and turnover intention: A study of non-supervisory hotel employees. *International Journal of Hospitality Management*, *31*(2), 588–595. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.08.004

Jang, J., & Kandampully, J. (2018). Reducing Employee Turnover Intention Through Servant Leadership

in the Restaurant Context: A Mediation Study of Affective Organizational Commitment. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, *19*(2), 125–141. https://doi.org/10.1080/15256480.2017.1305310

Jaramillo, Fernando; Grisaffe, Douglas; Chonko, Lawrence & Roberts, J. (2009). Examining the impact of servant leadership on salesperson's turnover intention. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, *29*(4), 351–365. https://doi.org/10.2753/PSS0885-3134290404

Jaramillo, F., & Mulki, J. P. (2008). Sales Effort: The Intertwined Roles of the Leader, Customers, and the Salesperson. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, *28*(1), 37–51. https://doi.org/10.2753/PSS0885-3134280103

Jensen, Susan M. & Luthans, F. (2006). Entrepreneurs as authentic leaders: Impact on employees' attitudes. *Leadership and Organization Development Journal*, *27*(8), 646–666. https://doi.org/10.1108/01437730610709273

Johansen, Christina Berg & De Cock, C. (2018). Ideologies of time: How elite corporate actors engage the future Organization. *Organization*, *25*(March), 1–47.

Joo, Baek-Kyoo (Brian) & Park, S. (2010). Career satisfaction, organizational commitment, and turnover intention: The effects of goal orientation, organizational learning culture and developmental feedback. *Leadership & Organization Development Journal*, *31*(6), 482–500.

Joung, H., Goh, B. K., Huffman, L., Yuan, J. J., & Surles, J. (2015). Investigating relationships between internal marketing practices and employee organizational commitment in the foodservice industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *27*(7), 1618–1640. https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2014-0269

Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and Transactional Leadership : A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology*, *89*(5), 755–768. https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755

Jung, Hyo S. & Yoon, H. H. (2014). Antecedents and consequences of employees' job stress in a foodservice industry: Focused on emotional labor and turnover intent. *International Journal of Hospitality Management*, *38*.

Kacmar, K. M., Carlson, D. S., & Brymer, R. (1999). Antecedents and Consequences of Organizational

Commitment : A Comparison of Two Scales. *Educational and Psychological Measurement*, *59*(6), 976–994. https://doi.org/10.1177/00131649921970297

Kang, Hee Jung (Annette); Gatling, Anthony & Kim, J. (Sunny). (2015). The Impact of Supervisory Support on Organizational Commitment, Career Satisfaction, and Turnover Intention for Hospitality Frontline Employees. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, *14*(1), 68–89. https://doi.org/10.1080/15332845.2014.904176

Kapiki, S. T. (2011). The Impact of Economic Crisis on Tourism and Hospitality: Results from a Study in Greece. *Central European Review of Economics and Finance*, *1*(1), 1–5. http://eureka.lib.teithe.gr:8080/bitstream/handle/10184/2887/Financial_crisis_kapiki.pdf?sequence=1

Kara, Derya; Uysal, Muzaffer; Sirgy, M. Joseph & Lee, G. (2013). The effects of leadership style on employee well-being in hospitality. *International Journal of Hospitality Management*, *34*(1), 9–18. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.02.001

Karatepe, Osman M.; Yorganci, Ilkay & Haktanir, M. (2009). Outcomes of customer verbal aggression among hotel employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *21*(6), 713–733. https://doi.org/10.1108/09596110910975972

Karatepe, Osman M. & Kilic, H. (2007). Relationships of supervisor support and conflicts in the work-family interface with the selected job outcomes of frontline employees. *Tourism Management*, *28*(1), 238–252. https://doi.org/10.1016/j.tourman.2005.12.019

Karatepe, O. M. (2009). The effects of involvement and social support on frontline employee outcomes: Evidence from the albanian hotel industry. *International Journal of Hospitality and Tourism Administration*, *10*(4), 326–343. https://doi.org/10.1080/15256480903202417

Karatepe, O. M. (2012). The Effects of Coworker and Perceived Organizational Support on Hotel Employee Outcomes: The Moderating Role of Job Embeddedness. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, *36*(4), 495–516. https://doi.org/10.1177/1096348011413592

Karatepe, O. M., & Olugbade, O. A. (2009). The effects of job and personal resources on hotel employees ' work engagement. *International Journal of Hospitality Management*, *28*, 504–512. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2009.02.003

Kash, Toby J. & Darling, J. R. (1998). Crisis management: Prevention, diagnosis and intervention. *Leadership & Organization Development Journal*, *19*(4), 179–186. https://doi.org/10.1108/01437739810217151

Kashyap, Vaneet & Rangnekar, S. (2016). Servant leadership, employer brand perception, trust in leaders and turnover intentions: a sequential mediation model. *Review of Managerial Science*, *10*(3), 437–461. https://doi.org/10.1007/s11846-014-0152-6

Kay, Christine & Moncarz, E. (2004). Knowledge, Skills, and Abilities for Lodging Management Sucess. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, *45*(3), 285–298. https://doi.org/10.1177/0010880404265351

Keats, Barbara W. & Hitt, Michael, A. (1988). A Causal Model of Linkages among Environmental Dimensions , Macro Organizational Characteristics , and Performance. *The Academy of Management Journal*, *31*(3), 570–598.

Keown-McMullan, C. (1997). Crisis: When does a molehill become a mountain? *Disaster Prevention and Management: An International Journal*, *6*(1), 4–10. https://doi.org/10.1108/09653569710162406

Kernis, Michael H. & Goldman, B. M. (2006). A Multicomponent Conceptualization of Authenticity: Theory and Research. *Advances in Experimental Social Psychology*, *38*(06), 283–357. https://doi.org/10.1016/S0065-2601(06)38006-9

Kim, W. G., & Brymer, R. A. (2011). The effects of ethical leadership on manager job satisfaction, commitment, behavioral outcomes, and firm performance. *International Journal of Hospitality Management*, *30*, 1020–1026. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.03.008

Kim, K., Bonn, M. A., & Cho, M. (2021). Clean safety message framing as survival strategies for small independent restaurants during the COVID-19 pandemic. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, *46*(January), 423–431. https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2021.01.016

Kjellström, S., Stålne, K., & Törnblom, O. (2020). Six ways of understanding leadership development: An exploration of increasing complexity. *Leadership*, *16*(4), 434–460. https://doi.org/10.1177/1742715020926731

Kocolowski, M. D. (2010). Shared Leadership: Is it Time for a Change? *Emerging Leadership Journeys*,

3(1), 22–32.

Krakover, S. (2000). Partitioning seasonal employment in the hospitality industry. *Tourism Management*, *21*, 461–471.

Krippendorff, K. (2004). *Content analysis: An introduction to its methodology*. SAGE Publications, Inc.

Kusluvan, Salih; Kusluvan, Zeynep; Ilhan, Ibrahim & Buyruk, L. (2010). The Human Dimension: A Review of Human Resources Management Issues in the Tourism and Hospitality Industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, *51*(2), 171–214. https://doi.org/10.1177/1938965510362871

Kvale, S. (1996). *InterViews: An introduction to qualitative research interviewing* (S. Publications (ed.)).

Ladkin, Adele & Buhalis, D. (2016). Online and Social Media Recruitment: Hospitality Employer and Prospective Employee Considerations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *28*(2), 327–345.

Lai, Ivan & Wong, J. W. C. (2020). Comparing crisis management practices in the hotel industry between initial and pandemic stages of COVID-19. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *32*(10).

Landi, D. (2023). *Thinking Qualitatively: Paradigms and Design in Qualitative Research* (Issue January (chapter 3)). Jones and Bartlett Learning.

Law, Jennifer;Pearee, Philip L. & Woods, B. A. (1995). Stress and coping in tourist attraction employees. *Tourism Management*, *16*(4), 277–284.

Lee, Chang & Way, K. (2010). Individual employment characteristics of hotel employees that play a role in employee satisfaction and work retention. *International Journal of Hospitality Management*, *29*(3), 344–353. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2009.08.008

Legoherel, P., Callot, P., Gallopel-morvan, K., & Peters, M. (2004). Personality Characteristics, Attitude Toward Risk, and Decisional Orientation of the Small Business Entrepreneur: A Study of Hospitality Managers. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, *28*(1), 109–120. https://doi.org/10.1177/1096348003257330

Lemoine, G. J., Hartnell, C. A., & Leroy, H. (2019). Taking stock of moral approaches to leadership: An integrative review of ethical, authentic, and servant leadership. *Academy of Management Annals*,

13(1), 148–187. https://doi.org/10.5465/annals.2016.0121

Lewin K., Lippit, R., White, R. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *The Journal of Social Psychology*, *2*(10), 271–299.

Liden, R.C.; Wayne, S. J. Liao, C. & Meuser, J. D. (2014). Servant Leadership and Serving Culture: Influence on Individual and Unit Performance. *Academy OfManagement Journal*, *57*(5), 1434–1452. https://doi.org/10.5465/amj.2013.0034

Liden, Robert C.; Wayne, Sandy J.; Zhao, Hao & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly 19*, *19*, 161–177. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.01.006

Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, *24*(1), 43–72. https://doi.org/10.1177/014920639802400105

Liden, R. C., Wayne, S. J., Meuser, J. D., Hu, J., Wu, J., & Liao, C. (2015). Servant Leadership : Validation of a Short Form of the SL-28 Servant leadership : Validation of a short form of the SL-28. *The Leadership Quarterly*, *26*(2), 254–269. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.12.002

Linneberg, M. S., & Korsgaard, S. (2019). *Coding qualitative data: a synthesis guiding the novice*. *19*(3), 259–270. https://doi.org/10.1108/QRJ-12-2018-0012

Liu, A., & Wall, G. (2006). Planning tourism employment : a developing country perspective. *Tourism Management*, *27*, 159–170. https://doi.org/10.1016/j.tourman.2004.08.004

Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, *57*(9), 705–717. https://doi.org/10.1037/0003-066X.57.9.705

Lu, Shelly & Law, R. (2006). Technology Crisis Management in Mainland China: A Study of Hotels in Hangzhou. *Information Technology in Hospitality*, *4*(4), 153-159(7). https://doi.org/10.3727/154595306779868449

Luthans, Feed & Avolio, B. J. (2009). The "Point" of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, *30*(2), 291–307. https://doi.org/10.1002/job.589

Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., Norman, S. M., & Norman, S. M. (2007). Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction. *Personnel Psychology*, *60*, 541–572.

Madera, Juan M. & Smith, D. B. (2009). The effects of leader negative emotions on evaluations of leadership in a crisis situation: The role of anger and sadness. *Leadership Quarterly*, *20*(2), 103–114. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.01.007

Maertz, C. P., & Campion, M. A. (1998). 25 Years of Voluntary Turnover Research : A Review and Critique. *International Review of Industrial Organizational Psychology*, *13*, 49–81.

Mann, R. D. (1959). A review of the relationships between personality and performance in small groups. *Psychological Bulletin*, *56*(4), 241–270.

Manteu, Cristina, Monteiro, N. e S. A. (2020). O impacto de curto prazo da pandemia COVID-19 nas empresas Portuguesas. *Banco de Portugal*. https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/papers/op202003_pt.pdf

Markovits, Yannis; Boer, Diana & Van Dick, R. (2014). Economic crisis and the employee: The effects of economic crisis on employee job satisfaction, commitment, and self-regulation. *European Management Journal*, *32*(3), 413–422. https://doi.org/10.1016/j.emj.2013.09.005

Maroudas, L., Kyriakidou, O., & Vacharis, A. (2008). Employees ' motivation in the luxury hotel industry : the perceived effectiveness of human- resource practices. *Managing Leisure*, *13*(3–4), 258–271. https://doi.org/10.1080/13606710802200969

Marshall, C.;Rossman, G. (1999). *The What of the Study* (In Sage (E). Designing Qualitatiive Research.

Maxwell, G., Watson, S., & Quail, S. (2004). Quality service in the international hotel sector a catalyst for strategic human resource development? *Journal of European Industrial Training*, *28*(2–4), 159–182.

May, D. R., Chan, A. Y., Hodges, T. D., & Avolio, B. J. (2003). Developing the moral component of authentic leadership. *Organizational Dynamics*, *32*(3), 247–260. https://doi.org/10.1016/S0090-2616(03)00032-9

Mayer, D. M.; Kuenzi, M.; Greenbaum, R.; Bardes, M. & Salvador, R. (2009). How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model. *Organizational Behavior and Human Decision*

Processes, *108*, 1–13. https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2008.04.002

Mayer, J. D. & Salovey, P. (1997). *What Is Emotional Intelligence? Emotional Development and Emotional Intelligence: Implications for Educators* (B. Books (ed.)).

Mayer, J.D. & Salovey, P. (1997). *Emotional Development an Emotional Intelligence. What is emotional Intelligence?* (D. J. Salovey, P. & Sluyter (ed.)). BasicBooks.

Mayer, John D.; Caruso, David R. & Salovey, P. (2016). The Ability Model of Emotional Intelligence: Principles and Updates. *Emotion Review*, *8*(4), 1–11. https://doi.org/10.1177/1754073916639667

Mayer, C., Sivatheerthan, T., Mütze-Niewöhner, S., & Nitsch, V. (2023). Sharing leadership behaviors in virtual teams: effects of shared leadership behaviors on team member satisfaction and productivity. *Team Performance Management*, *29*(1–2), 90–112. https://doi.org/10.1108/TPM-07-2022-0054

McCaul, Harriette S.; Hinsz, Verlin B., McCaul, K. D. (1995). Assessing Organizational Commitment: An Employee's Global Attitude Toward the Organization. *Journal of Applied Behavioral Science*, *31*(March), 80–90.

Mehrad, A. & Tahriri Zangeneh, M. H. (2019). Comparison between Qualitative and Quantitative Research Approaches Social Sciences. *International Journal For Research In Educational Studies*, *5*(7), 1–7.

Menges, Jochen I.; Walter, Frank; Vogel, Bernd & Bruch, H. (2011). Transformational leadership climate: Performance linkages, mechanisms, and boundary conditions at the organizational level. *Leadership Quarterly*, *22*(5), 893–909. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.07.010

Metaxas, Ioannis N.; Chatzoglou, P. D. &, & Koulouriotis, D. E. (2019). Proposing a new modus operandi for sustainable business excellence: the case of Greek hospitality industry. *Total Quality Management and Business Excellence*, *30*(5–6), 499–524. https://doi.org/10.1080/14783363.2017.1315934

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). *A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment*. *1*(1), 61–89.

Miao, C., Humphrey, R. H., & Qian, S. (2016). Leader emotional intelligence and subordinate job

satisfaction: A meta-analysis of main, mediator, and moderator effects. *Personality and Individual Differences*, *102*, 13–24. https://doi.org/10.1016/j.paid.2016.06.056

Miao, C., Humphrey, R. H., & Qian, S. (2017). A meta-analysis of emotional intelligence effects on job satisfaction mediated by job resources , and a test of moderators. *Personality and Individual Differences*, *116*, 281–288. https://doi.org/10.1016/j.paid.2017.04.031

Mills, Albert J.; Durepos, G. & Wiebe, E. (2009). *Encyclopedia of Case Study Research*. SAGE Publications, Inc.

Minett, D., Yaman, H. R., & Denizci, B. (2009). Leadership styles and ethical decision-making in hospitality management. *International Journal of Hospitality Management*, *28*, 486–493. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2009.01.003

Mjaku, G. (2020). Strategic Management and Strategic Leadership. *International Journal of Scientific and Research Publications (IJSRP)*, *10*(8), 914–918. https://doi.org/10.29322/ijsrp.10.08.2020.p104113

Mohamed, L. M. (2016). Assessing the effects of transformational leadership: A study on Egyptian hotel employees. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, *27*, 49–59. https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2016.04.001

Mohsin, Asad; Lengler, Jorge & Kumar, B. (2013). Exploring the antecedents of intentions to leave the job: The case of luxury hotel staff. *International Journal of Hospitality Management*, *35*, 48–58. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.05.002

Moraes, R. (1999). Análise de Conteúdo. *Revista Educação*, *22*(37), 7–32.

Moreira, D. A. (2007). O uso de programas de computador na análise qualitativa: Oportunidades, vantagens e desvantagens. *Revista de Negócios*, *12*(2), 56–68. https://doi.org/10.7867/1980-4431.2007v12n2p56-68

Morse, J. M. (2000). Determining Sample Size. *Qualitative Health Research*, *10*(1), 3–5.

Mulki, Jay P.; Jaramillo, J. F. &, & Locander, W. B. (2008). Effect of ethical climate on turnover intention: Linking attitudinal- and stress theory. *Journal of Business Ethics*, *78*(4), 559–574. https://doi.org/10.1007/s10551-007-9368-6

Mumford, Michael D.; Friedrich, Tamara L.; Caughron, J. J. &, & Byrne, C. L. (2007). Leader cognition in real-world settings: How do leaders think about crises? *Leadership Quarterly*, *18*(6), 515–543. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.09.002

Munir, Ros Intan Safinas; Rahman, Ramlee Abdul; Malik, Ariff Md. Ab. & Ma'amor, H. (2012). Relationship between Transformational Leadership and Employees' Job Satisfaction among the Academic Staff. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, *65*, 885–890. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.11.215

Murari, K., & Gupta, K. S. (2012). Impact of Servant leadership on Employee Empowerment. *Journal of Strategic Human Resource Management*, *1*(1), 28–37.

Nadiri, Halil & Tanova, C. (2010). An investigation of the role of justice in turnover intentions, job satisfaction, and organizational citizenship behavior in hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, *29*(1), 33–41. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2009.05.001

Nasyira, M.N.; Otham, M. & Ghazali, H. (2014). Predictors of intention to stay for employees of casual dining restaurant in Klang Valley area. *International Food Research Journal*, *21*(3), 863–871.

Neha Singh, Clark Hu, W. S. R. (2007). Text mining a decade of progress in hospitality human resource management research: Identifying emerging thematic development. *Hospitality Management*, *26*, 131–147. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2005.10.002

Neubert, Mitchell J.; Carlson, Dawn S.; Kacmar, K Michele; Roberts, James A. & Chonko, L. B. (2009). The Virtuous Influence of Ethical Leadership Behavior: Evidence from the Field. *Journal of Business Ethics*, *90*, 157–170. https://doi.org/10.1007/s10551-009-0037-9

Newman, A. . G. S. B. C. & S. S. (2015). How Servant Leadership Influences Organizational Citizenship Behavior: The Roles of LMX, Empowerment, and Proactive Personality. *Journal of Business Ethics*, *145*(1), 49–62. http://10.0.3.239/s10551-015-2827-6%0Ahttp://ezproxy.hsutx.edu:2048/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bft&AN=125205769&site=eds-live&scope=site

Nicolaides, Vias C.; LaPort, Kate A.; Chen, Tiffani R,; Tomassett, Alan J., Weis, Eric J.; Zaccaro, Stephen & Cortina, J. M. (2014). The shared leadership of teams: A meta-analysis of proximal, distal, and moderating relationships. *The Leadership Quarterly*, *25*(5), 923–942.

Northouse, P. G. (2013). *Leadership: theory and practice* (I. SAGE Publications (ed.); 6th ed.).

Novicevic, M. M., Harvey, M. G., Ronald, M., & Brown-Radford, J. A. (2006). Authentic Leadership : A Historical Perspective. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, *13*(1), 64–76. https://doi.org/10.1177/10717919070130010901

Novoselich, B. J., & Knight, D. B. (2019). Relating shared leadership to capstone team effectiveness. *International Journal of Engineering Education*, *35*(6B), 1888–1906.

O' Neill, John W. & Xiao, Q. (2010). Effects of organizational/occupational characteristics and personality traits on hotel manager emotional exhaustion. *International Journal of Hospitality Management*, *29*, 652–658. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2009.12.004

O'Reilly, C. A. O., Caldwell, D. F., Chatman, J. A., Lapiz, M., & Self, W. (2010). How leadership matters: The effects of leaders ' alignment on strategy implementation. *The Leadership Quarterly*, *21*(1), 104–113. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.10.008

Ogbeide, Godwin-Charles A., J. L. G. & S. C. (2008). Leadership Styles of Foodservice Managers ' and Subordinates ' Perceptions Leadership Styles of. *Journal Of Quality Assurance In Hospitality & Tourism*, *9*(4), 317–336. https://doi.org/10.1080/15280080802520529

Ogbeide, G. A., & Harrington, R. J. (2011). The relationship among participative management style, strategy implementation success, and financial performance in the foodservice industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *23*(6), 719–738. https://doi.org/10.1108/09596111111153448

Ohunakin, Folakemi; Adeniji, Adenike A.; Oludayo, Olumuyiwa A.; Osibanjo, Adewale O. & Oduyoye, O. O. (2019). Employees' retention in Nigeria's hospitality industry: The role of transformational leadership style and job satisfaction. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, *18*(4), 441–470. https://doi.org/10.1080/15332845.2019.1626795

Olabuenaga, José I. Ruiz & Ispizua, M. A. (1989). *La descodificación de la vida cotidiana. Métodos de investigación cualitativa* (U. de Deusto (ed.)).

Ottenbacher, M. C., & Harrington, R. J. (2007). The Innovation Development Process of Michelin-Starred Chefs. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *19*(6), 444–460. https://doi.org/10.1108/09596110710775110

Ozuem, Wilson; O'Keeffe, Alina & Lancaster, G. (2015). Leadership marketing: an exploratory study. *Journal of Strategic Marketing*, *24*(5), 418–443. https://doi.org/10.1080/0965254X.2014.1001867

Paré, G., & Elam, J. J. (1997). *Using Case Study Research to Build Theories of IT Implementation*. Boston, MA: Springer.

Parker, L. D. (2003). Qualitative research in accounting and management: The emerging agenda. *Journal of Accounting and Finance*, *2*, 15–30.

Parris, Denise L. & Peachey, J. W. (2013). A Systematic Literature Review of Servant Leadership Theory in Organizational Contexts. *Journal Business Ethics*, *113*, 377–393. https://doi.org/10.1007/s10551-012-1322-6

Parsa, H. G.; Rest, Jean-pierre Van Der; Smith, Scott R.; Parsa, Rahul A & Bujisic, M. (2014). Why Restaurants Fail? Part IV: The Relationship between Restaurant Failures and Demographic Factors. *Cornell Hospitality Quarterly2*, 1–11. https://doi.org/10.1177/1938965514551959

Parsa, H. G.; Self, J. T.; Njite, D. & King, T. (2005). Why Restaurants Fail? *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, *46*(3), 304–322. https://doi.org/10.1177/0010880405275598

Patton, M. Q. (2002). *Qualitative Research and Evaluation Methods*. Sage Publications. https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1467-8721.2007.00506.x

Pavithra, G. (2021). The Effect of Different Leadership Style. *Global Scientific Journals*, *9*(9), 1990–1995.

Pearce, Craig & Sims, H. P. (2002). Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: An examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader behaviors. *Group Dynamics: Theory, Research, and Pratice*, *6*(2), 172–197. https://doi.org/10.1037/1089-2699.6.2.172

Pearson, Christine M. & Clair, J. A. (1998). Reframing Crisis Management. *The Academy of Management Review*, *23*(1), 59–76.

Perry, C., Riege, A. & Brown, L. (1999). Realism's role among scientific paradigms in marketing research. *Irish Marketing Review*, *12*(2), 16–23.

Pescosolido, A. T. (2002). Emergent leaders as managers of group emotion. *Leadership Quarterly*, *13*(5), 583–599. https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00145-5

Piccolo, Ronald F. & Colquitt, J. (2006). Transformational Leadership and Job Behaviors : The Mediating Role of Core Job Characteristics. *Academy of Management Journal*, *49*(2), 327–340.

Pillai, R. (1996). Crisis and the emergence of charismatic leadership in groups: An experimental investigation. *Journal of Applied Psychology*, *26*(6), 543–562.

Pizam, A. & Mansfeld, Y. (1996). *Tourism, crime and international security issues* (J. & Sons (ed.)).

Pizam, Abraham & Thornburg, S. W. (2000). Absenteeism and voluntary turnover in Central Florida hotels: a pilot study. *Hospitality Management*, *19*, 211–217.

Pizam, A. (2009). The global financial crisis and its impact on the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, *28*(3), 301.

Porter, L. W.; Steers, R. M. & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, *59*, 603–609.

Poulston, J. (2008). Hospitality workplace problems and poor training : a close relationship. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *20*(4), 412–427. https://doi.org/10.1108/09596110810873525

Poulston, J. M. (2009). Working Conditions in Hospitality: Employees ' Views of the Dissatisfactory Hygiene Factors. *Journal of Quality Assurance In Hospitality & Tourism*, *10*(1), 23–43. https://doi.org/10.1080/15280080902716993

Prabowo, Thoni Setyo; Noermijati, N. & Irawanto, D. W. (2018). the Influence of Transformational Leadership and Work Motivation on Employee Performance Mediated By Job Satisfaction. *Journal of Applied Management*, *16*(1), 171–178. https://doi.org/10.21776/ub.jam.2018.016.01.20

Prati, L. M., & Karriker, J. H. (2018). Acting and performing : influences of manager emotional intelligence. *Journal of Management Development*, *37*(1), 101–110. https://doi.org/10.1108/JMD-03-2017-0087

Prentice, C.; Ma, E. &, & Wong, I. A. (2019). Performance driven outcomes — the case of frontline employees in the hospitality sector. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, *28*(1), 101–

123. https://doi.org/10.1080/19368623.2018.1486767

Presenza, Angelo; Abbate, Tindara; Vargas-Sánchez, Alfonso & Harrison, T. (2018). Creativity and innovation : the case of haute cuisine. *Int. J. Entrepreneurship and Innovation Management*, *22*(6), 562–577.

Putra, E. D. & Cho, S. (2019). Characteristics of small business leadership from employees ' perspective: A qualitative study. *International Journal of Hospitality Management*, *78*, 36–46. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.11.011

Putra, E. D., Cho, S., & Liu, J. (2017). Extrinsic and intrinsic motivation on work engagement in the hospitality industry: Test of motivation crowding theory. *Tourism and Hospitality Research*, 1–14. https://doi.org/10.1177/1467358415613393

Putra E.D., C. S. (2019). Characteristics of small business leadership from employees ' perspective: A qualitative study. *International Journal of Hospitality Management*, *78*, 36–46. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.11.011

Quivy, Raymond & Campenhoudt, L. van. (2008). *Manual de investigação em ciências sociais* (Gradiva (ed.); 5ª ed).

Rad Camayd, Y., & Espinoza Freire, E. E. (2020). Estratégias metodológica de investigação nas ciências sociais. *Revista Conrado*, *16*(77), 65–73.

Rafferty, Alannah E. & Griffin, M. A. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *Leadership Quarterly*, *15*(3), 329–354. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.02.009

Raj, M., Sundararajan, A., & You, C. (2020). COVID-19 and Digital Resilience: Evidence from Uber Eats. *SSRN Electronic Journal*. https://doi.org/10.2139/ssrn.3625638

Rajesh, J. Irudhaya; Prikshat, Verma; Shum, Paul & Suganthi, L. (2019). Follower emotional intelligence: A mediator between transformational leadership and follower outcomes. *Personnel Review*, *48*(5), 1239–1260. https://doi.org/10.1108/PR-09-2017-0285

Rashid, Y., Rashid, A., Warraich, M. A., Sabir, S. S., & Waseem, A. (2019). Case Study Method: A Step-by-Step Guide for Business Researchers. *International Journal of Qualitative Methods*, *18*, 1–13. https://doi.org/10.1177/1609406919862424

Reed, Lora L.; Vidaver-cohen, Deborah & Colwell, S. R. (2011). A New Scale to Measure Executive Servant Leadership: Development, Analysis, and Implications for Research. *Journal of Business Ethics*, *101*, 415–434. https://doi.org/10.1007/s10551-010-0729-1

Reid, A. M., Brown, J. M., Smith, J. M., Cope, A. C., & Jamieson, S. (2018). Ethical dilemmas and reflexivity in qualitative research. *Perspectives on Medical Education*, *7*(2), 69–75. https://doi.org/10.1007/s40037-018-0412-2

Resende, R. (2016). Técnica de Investigação Qualitativa : ETCI. *Journal of Sport Pedagogy & Research*, *2–1*, 50–57.

Ribeiro, J. (2011). *Introdução à gestão da restauração* (Lidel-Ed).

Ro, H., & Chen, P. (2011). Empowerment in hospitality organizations: Customer orientation and organizational support. *International Journal of Hospitality Management*, *30*(2), 422–428. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2010.09.003

Robert, Bertrand & Lajtha, C. (2002). A new approach to crisis management. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, *10*(4), 181–191. https://doi.org/10.1111/1468-5973.00195

Robson, C. (2002). *Real World Research: A resource for social scientists and practitioner* (B. Publishing (ed.); 2nd ed). https://doi.org/10.1016/j.jclinepi.2010.08.001

Roosipold, A., & Loogma, K. (2014). Changes in professionalism: The case of Estonian chefs. *Professions and Professionalism*, *4*(3). https://doi.org/10.7577/pp.780

Rothfelder, Kathrin; Ottenbacher, Michael C. & Harrington, R. J. (2012). The impact of transformational, transactional and non-leadership styles on employee job satisfaction in the German hospitality industry. *Tourism and Hospitality Research*, *12*(4), 201–214. https://doi.org/10.1177/1467358413493636

Ruiz-palomino, Pablo; Amaya, Carmen Ruiz & Martinez-Canas, R. (2011). Improving the " Leader – Follower " Relationship: Top Manager or Supervisor? The Ethical Leadership Trickle-Down Effect on Follower Job Response. *Journal of Business Ethics*, *99*, 587–608. https://doi.org/10.1007/s10551-010-0670-3

Russell, R. F., & Stone, A. G. (2002). A review of servant leadership attributes: developing a practical model. *Leadership & Organization Development Journal*, *23*(3), 145–157.

https://doi.org/10.1108/01437730210424084

Salovey, P. & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition, and Personality*, *9*, 185–211. https://doi.org/10.1201/1078/44118.21.2.20040301/80427.13

Sandelowski, M. (1995). Sample size in qualitative research. *Research in Nursing & Health*, *18*(2), 179–183. https://doi.org/10.1002/nur.4770180211

Saoula, Oussama & Johari, H. (2016). The Mediating Effect of Organizational Citizenship Behavior on the Relationship between Perceived Organizational Support and Turnover Intention : A Proposed Framework. *International Review of Management and Marketing*, *6*(S7), 345–354.

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students*.

Scott, C. P. R., Jiang, H., Wildman, J. L., & Griffith, R. (2017). The impact of implicit collective leadership theories on the emergence and effectiveness of leadership networks in teams. *Human Resource Management Review*, *28*(4), 464–481. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.03.005

Serban, A., & Roberts, A. J. B. (2016). Exploring antecedents and outcomes of shared leadership in a creative context: A mixed-methods approach. *Leadership Quarterly*, *27*(2), 181–199. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.01.009

Shafer, W. E. (2002). Ethical pressure, organizational–professional conflict, and related. *Journal of Business Ethics*, *38*(3), 263–275. https://doi.org/10.1023/A

Shailer, G. E. P. (1993). The Irrelevance of Organisational Boundaries of Owner-Managed Firms. *Small Business Economics*, *5*, 229–237.

Shamir, Boas & Eilam, G. (2005). "What's your story?" A life-stories approach to authentic leadership development. *Leadership Quarterly*, *16*(3), 395–417. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.005

Shareef, Raad Abdulkareem & Atan, T. (2019). The influence of ethical leadership on academic employees' organizational citizenship behavior and turnover intention: Mediating role of intrinsic motivation. *Management Decision*, *57*(3), 583–605. https://doi.org/10.1108/MD-08-2017-0721

Shrivastava, P.; Mitroff, I.; Miller, D. & Miglani, A. (1988). Understanding industrial crises. *Journal of Manage- Ment Studies*, *25*(4), 285–303.

Sian, Lim Tau; Subramonian, Hema; Tung, Lisa; San, W. Heng San; Hui, K.H. Kai & Kulampalil, T. T. (2009). Fundamentals of Hospitality and Tourism Management. In *Open University of Malaysia*. September 2009.

Silva, L. F. da, Russo, R. de F. S. M., & Oliveira, P. S. G. de. (2018). Quantitativa ou qualitativa? Um alinhamento entre pesquisa, pesquisador e achados em pesquisas sociais. *Revista Pretexto*, *19*(4), 30–45. https://doi.org/10.21714/pretexto.v19i4.5647

Silverman, D. (2021). *Doing qualitative research* (S. P. LTD (ed.)).

Simón-Moya, Virginia; Revuelto-Taboada, Lorenzo & Ribeiro-Soriano, D. (2016). Influence of economic crisis on new SME survival: reality or fiction? *Entrepreneurship and Regional Development*, *28*(1–2), 157–176. https://doi.org/10.1080/08985626.2015.1118560

Sims, D. (2010). Looking for the key to leadership under the lamp post. *European Management Journal*, *28*(4), 253–259. https://doi.org/10.1016/j.emj.2010.05.004

Sobh, R., & Perry, C. (2006). Research design and data analysis in realism research. *European Journal of Marketing*, *40*(11/12), 1194–1209. https://doi.org/10.1108/03090560610702777

Sousa, J. R. de, & Santos, S. C. M. dos. (2020). Análise de conteúdo em pesquisa qualitativa: modo de pensar e de fazer. *Revista Pesquisa e Debate Em Educação*, *10*(2), 1396–1416. https://doi.org/10.34019/2237-9444.2020.v10.31559

Spears, L. C. (2010). Character and Servant Leadership: Ten Characteristics of Effective, Caring Leaders. *The Journal of Virtues & Leadership*, *1*(1), 25–30.

Stake, R. E. (1995). *The art of case study research* (S. Publications (ed.)).

Stake, R. E. (2005). Qualitative Case Studies. In In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.) (Ed.), *The Sage handbook of qualitative research*. Sage Publications Ltd.

Stake, R. E. (2007). *A arte da investigação com estudos de caso* (F. C. Gulbenkian (ed.)).

Stake, R. E. (2010). *Qualitative Research - Studying How Things Work* (G. Preess (ed.)).

Stogdill, R. M. (1948). Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature. *The Journal of Psychology*, *25*(1), 35–71. https://doi.org/10.1080/00223980.1948.9917362

Stone, A Gregory; Russell, Robert F. & Patterson, K. (2004). Transformational versus servant leadership: a difference in leader focus. *The Leadership & Organization Development Journal*, *25*(4), 349–361. https://doi.org/10.1108/01437730410538671

Suifan, Taghrid S.; Diab, H., & Alhyari, Salah & Sweis, R. J. (2020). Does ethical leadership reduce turnover intention? The mediating effects of psychological empowerment and organizational identification. *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, *00*(00), 1–19. https://doi.org/10.1080/10911359.2019.1690611

Svejenova, Silviya; Planellas, & Mazza, C. (2007). Cooking Up Change in Haute Cuisine: Ferran Adrià as an Institutional Entrepreneur. *Journal of Organizational Behavior*, *28*(5), 539–561.

Tepeci, Mustafa & Bartlett, A. L. B. (2002). The hospitality industry culture profile: a measure of individual values, organizational culture, and person – organization fit as predictors of job satisfaction and behavioral intentions. *International Journal of Hospitality Management*, *21*, 151–170. https://doi.org/10.1016/S0278-4319(01)00035-4

Terason, S. (2018). Managerial Turnover Intention as a Result of Leadership Behavior, Job Satisfaction and Organizational Commitment: Evidence from Cross-National Fitness Enterprises. *Academy Os Startegic Management Journal*, *17*(1), 1–12.

Terglav, K., Koneˇ, M., & Kaˇ, R. (2016). Internal branding process: Exploring the role of mediators in top management ' s leadership – commitment relationship. *International Journal of Hospitality Management*, *54*, 1–11. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.12.007

Tett, Robert P. & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, *46*(2), 259–293.

Thiétart et al. (2001). *Doing Management Research: A comprehensive Guide*.

Tirmizi, S. A. (2002). The 6-L framework : a model for leadership research and development. *Leadership & Organization Development Journal*, *23*(5), 269–279. https://doi.org/10.1108/01437730210435983

Tongchaiprasit, P., & Ariyabuddhiphongs, V. (2016). (2016). Creativity and turnover intention among hotel chefs: The mediating effects of job satisfaction and job stress. *International Journal of*

Hospitality Management, *55*, 33–40. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.02.009

Tracey, J. B., & Hinkin, T. R. (2008). Contextual Factors and Cost Profiles Associated with Employee Turnover. *Cornell Hospitality Quarterly*, *49*(1), 12–27.

Treviño, L. K.; Brown, M. & Hartman, L. P. (2003). A Qualitative Investigation of Perceived Executive Ethical Leadership: Perceptions from Inside and Outside the Executive Suite. *Human Relations*, *56*(1), 5–37. https://doi.org/10.1177/0018726703056001448

Treviño, L. K.; Hartman, L. P. & Brown, M. (2000). Moral Person and Moral Manager: How executives develop a reputation for ethical leadership. *California Management Review*, *42*(4), 128–143.

Trevino, Linda Klebe; Butterfield, Kenneth D. & Mccabe, D. L. (1998). The ethical context in organizations: Influences on employee attitudes and behaviors. *Business Ethics Quarterly*, *8*(3), 447–476.

Tushman, M. L. & O'Reilly, C. A. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *Management Review*, *38*, 8–30. https://doi.org/10.1080/15265161.2015.1120813

Vakola, M., Soderquist, K. E., & Prastacos, G. P. (2007). Competency management in support of organisational change. *International Journal of Manpower*, *28*(3–4), 260–275. https://doi.org/10.1108/01437720710755245

Valdiserri, G.A., Wilson, J. L. (2010). The study of leadership in small business organizations: impact on profitability and organizational success. In *Entrepreneurial Executive* (Issue July).

Van Dick, Rolf & Monzani, L. (2020). Positive Leadership in Organizations. *Oxford Research Encyclopedia of Psychology*, *November*, 1–23. https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190236557.013.814

van Dierendonck & Nuijten. (2011). The Servant Leadership Survey: Development and Validation of a Multidimensional Measure. *Journal of Business and Psychology*, *26*(3), 249–267. https://doi.org/10.1007/s10869-010-9194-1

Wahyuni, D. (2012). The Research Design Maze : Understanding Paradigms , Cases , Methods and Methodologies. *Journal of Applied Management Accounting Research*, *10*(1), 69–80.

Wainwright, S. P. (1997). A new paradigm for nursing: The potential of realism. *Journal of Advanced Nursing1*, *26*(6), 1262–1271. https://doi.org/10.1046/j.1365-2648.1997.00429.x

Walter, Frank; Cole, Michael S. & Humphrey, R. H. (2011). Emotional intelligence: Sine Qua non of leadership or folderol? *Academy of Management Perspectives*, *25*(1), 45–59. https://doi.org/10.5465/AMP.2011.59198449

Walumbwa, F. O.; Avolio, B. J.; Gardner, W. L.; Wernsing, T. S. & Peterson, S. J. (2008). Authentic Leadership : Development and Validation of a Theory-Based Measure †. *Journal of Management*, *34*(1), 89–126. https://doi.org/10.1177/0149206307308913

Walumbwa, F. O.; Avolio B. J.; Gardner, W. L.; Wernsing, T. S. & Peterson, S. J. (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure. *Journal of Management*, *34*(1), 89–126. https://doi.org/10.1177/0149206307308913

Walumbwa, Fred O.; Hartnell, Chad A. & Oke, A. (2010). Servant Leadership, Procedural Justice Climate, Service Climate, Employee Attitudes, and Organizational Citizenship Behavior: A Cross-Level Investigation. *Journal of Applied Psychology*, *95*(3), 517–529. https://doi.org/10.1037/a0018867

Wang, G.; Oh, I. S.; Courtright, S. H. & Colbert, A. E. (2011). Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research. *Group & Organization Management*, *36*(2), 223–270. https://doi.org/10.1177/1059601111401017

Wang, Jie & Ritchie, B. W. (2010). A theoretical model for strategic crisis planning: Factors influencing crisis planning in the hotel industry. *International Journal of Tourism Policy*, *3*(4), 297–317. https://doi.org/10.1504/IJTP.2010.040390

Wang, Jie & Ritchie, B. W. (2013). Attitudes and perceptions of crisis planning among accommodation managers: Results from an Australian study. *Safety Science*, *52*, 81–91. https://doi.org/10.1016/j.ssci.2012.02.005

Wang, Wei Tsong & Belardo, S. (2005). Strategic integration: A knowledge management approach to crisis management. *Proceedings of the 38th Hawaii International Conference on System Sciences*. https://doi.org/10.1109/hicss.2005.559

Washington, R. R.; Sutton, C. D. & Feild, H. S. (2006). Individual differences in servant leadership: the

roles of values and personality. *Leadership & Organization Development Journal*, *27*(8), 700–716.

Watson, A. W., Taheri, B., Glasgow, S., & Gorman, K. D. O. (2018). Branded restaurants employees' personal motivation, flow and commitment: the role of age, gender and length of service. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *30*(3), 1845–1862. https://doi.org/10.1108/IJCHM-02-2017-0075

Wellton, Lotte; Jonsson, Inger M. & Svingstedt, A. (2017). "Just trained to be a chef, not a leader": A study of head chef practices. *International Journal of Hospitality and Tourism Administration*, *20*(5), 1–23. https://doi.org/10.1080/15256480.2017.1397584

Williams, Trenton A; Gruber, Daniel A; Sutcliffe, Kathleen M. & Shepherd, D. A. (2017). Organizational Response to Adversity: Fusing Crisis Management and Resilience Research Streams. *The Academy of Management Annals*, *11*(2), 733–769. https://doi.org/10.5465/annals.2015.0134

Wong, A., & Chan, A. (2010). Understanding the leadership perceptions of staff in China ' s hotel industry: Integrating the macro- and micro-aspects of leadership contexts. *International Journal of Hospitality Management*, *29*(3), 437–447. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2010.01.003

Wong, C., & Law, K. S. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *The Leadership Quarterly*, *13*, 243–274.

WTTC. (2020). Economic Impact Reports - Portugal - World Travel & Tourism Council. https://wttc.org/research/economic-impact

Xu, Shi; Martinez, Larry R.; Hoof, Hubert Van; Tews, Michael; Torres, Leonardo & Farfan, K. (2015). The impact of abusive supervision and co-worker support on hospitality and tourism student employees ' turnover intentions in Ecuador. *Current Issues in Tourism*, 1–16. https://doi.org/10.1080/13683500.2015.1076771

Xu, Shi; Martinez, L. R. &, & Lv, Q. (2017). Explaining the Link Between Emotional Labor and Turnover Intentions: The Role of In-Depth Communication. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, *18*(3), 288–306. https://doi.org/10.1080/15256480.2016.1276003

Yang, K., & Pandey, S. (2009). How Do Perceived Political Environment and Administrative Reform Affect Employee Commitment ? *Journal of Public Administration Research and Theory*, *19*, 335–360. https://doi.org/10.1093/jopart/mun002

Yin, R. K. (2005). *Estudo de caso. Panejamento e métodos* (Bookman (Ed.); 3rd ed).

Yin, R. K. (2009). *Case study research : design and methods* (S. Publications (Ed.); 4th ed).

Yousef, D. A. (2000). Organizational commitment: a mediator of the relationships of leadership behavior with job satisfaction and performance in a non-western country. *Journal of Managerial Psychology*, *15*(1), 6–24.

Yuan, L., Xiao, S., Li, J., Chen, C., & Ning, L. (2016). Leader-member exchange differentiation and team member performance: The moderating role of the perception of organisational politics. *International Journal of Manpower*, *37*(8), 1347–1364. https://doi.org/10.1108/IJM-11-2014-0221

Yukl, G.; Gordon, A. & Taber, T. (2002). Taxonomy of Leadership Behavior: Half Century of Behavior Research. *Journal of Leadership and Organizational Studies2*, *9*(1), 15–32. https://doi.org/10.1177/107179190200900102

Yukl, G. (1999). An Evaluation of Conceptual Weaknesses in Transformational And Charismatic Leadership Theories. *Leadership Quarterly*, *10*(2), 285–305. https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00013-2

Yukl, G. A. (2002). *Leadership in organizations* (Prentice–Hall (Ed.)).

Zhan, Wu & Chen, R. (Rongxin). (2013). Dynamic capability and IJV performance: The effect of exploitation and exploration capabilities. *Asia Pacific Journal of Management*, *30*(2), 601–632. https://doi.org/10.1007/s10490-010-9235-3

Zhao, Xinyuan & Ghiselli, R. (2016). Why do you feel stressed in a " smile factory"? Hospitality job characteristics influence. *International Journal of Contemporary Hospitality Managemen*, *28*(2), 305–326. https://doi.org/10.1108/IJCHM-08-2014-0385

Zhu, J., Liao, Z., Yam, K. C., & Johnson, R. E. (2018). Shared leadership: A state-of-the-art review and future research agenda. *Journal of Organizational Behavior*, *39*(7), 834–852. https://doi.org/10.1002/job.2296

Zhu, W., Chew, I. K. H., & Spangler, W. D. (2005). CEO transformational leadership and organizational outcomes: The mediating role of human – capital-enhancing human resource management. *The Leadership Quarterly 16*, *16*, 39–52. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.06.001

Živković, Ana; Franjković, Jelena & Dujak, D. (2021). The role of organizational commitment in employee turnover in logistics activities of food supply chain. *Logforum*, *17*(1), 25–36. https://doi.org/10.17270/J.LOG.2021.536

Zopiatis, A., & Constanti, P. (2014). Job involvement, commitment, satisfaction and turnover: Evidence from hotel employees in Cyprus. *Tourism Management*, *41*, 129–140. https://doi.org/10.1016/j.tourman.2013.09.013

[1] http://informacoesamesa.com.br/o-que-significa-a-estrela-michelin/

APÊNDICE

Anexo I: Formalização do Convite para a Participação do Restaurante no Estudo

ENVIADO POR EMAIL

Assunto: Participação em estudo académico aplicado a restaurantes portugueses com estrela Michelin

"Ex.mos senhores,

Enquadramento: Pelo presente email convido o vosso restaurante para a participação numa entrevista a decorrer no âmbito do programa de doutoramento em Marketing e Estratégia, promovido pelo conjunto de três Universidades: Minho, Aveiro e Beira Interior, tendo como orientador o professor doutor José Carlos Pinho e coorientadora a professora doutora Gina Santos.

Título do estudo: Estilos positivos de liderança e sua influência sobre as intenções de saída: Um Estudo de Caso em restaurantes com estrela Michelin (o antes e depois da crise 2020).

É objetivo desta investigação compreender de forma mais profunda o efeito que os estilos de liderança apresentam na atração e retenção de funcionários em restaurantes portugueses com estrelas Michelin, num período temporal abrangido por um antes, durante e depois da crise provocada pelo COVID-19. Assim, pretende este estudo compreender os vários estilos de liderança apresentados pelos Chefes dos restaurantes numa situação de antes e pós crise; como é gerida a inteligência emocional; e "porquê" e "como" é que estas dimensões interagem na intenção de saída dos funcionários.

Explicação do estudo: Trata-se de uma entrevista semiestruturada, gravada, sendo os dados a recolher a incidir sobre cinco tópicos: Perfil do inquirido e Trajetória profissional; Crise (provocada pelo COVID-19); Liderança; Inteligência Emocional e Intenção de saída. A seleção dos restaurantes teve por base restaurantes portugueses com estrelas Michelin, sendo o local para o decorrer das entrevistas nas instalações dos restaurantes selecionados, em dia a combinar, sendo a duração das entrevistas o tempo necessário para a conclusão da obtenção das respostas às perguntas apresentadas no guião criado para o efeito. Uma vez transcrita a entrevista gravada em áudio, e apresentadas as conclusões do estudo para efeitos da obtenção do grau de doutoramento, as gravações em áudio serão destruídas no prazo de um mês.

Confidencialidade e anonimato: Dos dados recolhidos é garantido o total anonimato, não sendo tornada pública a identificação dos participantes, sendo todos os contactos realizados em ambiente de privacidade. Também os dados recolhidos para o presente estudo serão única e exclusivamente utilizados para fins de investigação.

Pelo exposto, seria com muito gosto garantir a participação do Chefe de Cozinha e de 3 outros colaboradores (idealmente 1 da cozinha e 2 da sala) na participação deste estudo, em data e horário que mais conveniente for para a vossa organização.

Fico a aguardar a vossa resposta, na expectativa que me permitam a realização destas entrevistas e desta forma contribuir para o estudo de um problema novo e que novas respostas, poderá trazer para um dos sectores mais afetados pela pandemia provocada pelo COVID-19.

Deixo os meus contactos para algum esclarecimento eventual que necessitem:

Identificação da investigadora

Nome: Sandra Cristina Gomes Oliveira

Local de trabalho: Universidade do Minho

Contacto telefónico: 933 876 902

Endereço eletrónico: sandra.cgomesoliveira@gmail.com

Sem outro assunto de momento,

Atentamente,

Sandra Oliveira (ID8190)

PhD Student

Marketing & Strategy
School of Economics and Management
University of Minho
4710-057 Braga
Portugal”

Anexo II: Consentimento Informado, Esclarecido e Livre para Participação em Estudo de Investigação

CONSENTIMENTO INFORMADO, ESCLARECIDO E LIVRE PARA PARTICIPAÇÃO EM ESTUDOS DE INVESTIGAÇÃO

(de acordo com a Declaração de Helsínquia e a Convenção de Oviedo)

Por favor, leia com atenção a seguinte informação. Se achar que algo está incorreto ou que não está claro, não hesite em solicitar mais informações. Se concorda com a proposta que lhe foi feita, queira assinar este documento.

Título do estudo: Estilos positivos de liderança e sua influência sobre as intenções de saída: Um Estudo de Caso em restaurantes com Estrela Michelin (o antes e depois da crise 2020).

Enquadramento: O presente guião de entrevista tem por base um trabalho de natureza académico no âmbito de um Doutoramento em Marketing e Estratégia, promovido pelo conjunto de três Universidades: Minho, Aveiro e Beira Interior, tendo como orientador o professor José Carlos Pinho e coorientadora a professora Gina Santos.

É objetivo desta investigação compreender de forma mais profunda o efeito que os estilos de liderança apresentam na atração e retenção de funcionários em restaurantes portugueses com Estrelas Michelin, num período temporal abrangido por um antes, durante e depois da crise provocada pelo COVID 19. Assim, pretende este estudo compreender os vários estilos de liderança apresentados pelos Chefes dos restaurantes numa situação de antes e pós crise; como é gerida a inteligência emocional; e "porquê" e "como" é que estas dimensões interagem na intenção de saída dos funcionários.

Explicação do estudo: Trata-se de uma entrevista semiestruturada, gravada, sendo os dados a recolher a incidir sobre cinco tópicos: Perfil do inquirido e Trajetória profissional; Crise (provocada pelo COVID 19); Liderança; Inteligência Emocional e Intenção de saída. A seleção dos participantes foi aleatória, sendo o local para o decorrer das entrevistas nas instalações dos restaurantes selecionados, em dia a combinar, sendo a duração das entrevistas o tempo necessário para a conclusão da obtenção das respostas às perguntas apresentadas no guião criado para o efeito. Uma vez transcrita a entrevista gravada em áudio, e apresentadas as conclusões do estudo para efeitos da obtenção do grau de doutoramento, as gravações em áudio serão destruídas no prazo de um mês.

Condições e financiamento: O presente estudo não implica quaisquer deslocações adicionais, nem envolve quaisquer contrapartidas ou pagamentos aos investigadores ou aos participantes que voluntariamente acedam participar. Trata-se de um estudo de caráter voluntário da participação e a ausência de prejuízos, assistenciais ou outros, caso não queira participar.

Confidencialidade e anonimato: Dos dados recolhidos é garantido o total anonimato, não sendo tornada pública a identificação dos participantes, sendo todos os contactos realizados em ambiente de privacidade. Também os dados recolhidos para o presente estudo serão única e exclusivamente utilizados para fins de investigação.

Quero agradecer-lhe a autorização que me concede para utilizar os dados atrás descritos, para fins de investigação.

Identificação do investigador

Nome: Sandra Cristina Gomes Oliveira

Local de trabalho: Universidade do Minho

Contacto telefónico: 933 876 902

Endereço eletrónico: sandra.cgomesoliveira@gmail.com

Assinatura/s de quem pede consentimento: ... ...

Declaro ter lido e compreendido este documento, bem como as informações verbais que me foram fornecidas pela pessoa que acima assina. Foi-me garantida a possibilidade de, em qualquer altura, recusar participar neste estudo sem qualquer tipo de consequências. Desta forma, aceito participar neste estudo e permito a utilização dos dados que de forma voluntária forneço, confiando em que apenas serão utilizados para esta investigação e nas garantias de confidencialidade e anonimato que me são dadas pelo/a investigador/a.

Nome: ... ...

Assinatura: ... ...

Data: ..... /..... /.....

ESTE DOCUMENTO É COMPOSTO DE 2 PÁGINAS E FEITO EM DUPLICADO: UMA VIA PARA A INVESTIGADORA, OUTRA PARA A PESSOA QUE CONSENTE

Anexo III: Guião da Entrevista

GUIÃO DA ENTREVISTA

GRUPO I – PERCURSO PROFISSIONAL/FUNÇÃO ATUAL

1. Começava por lhe perguntar, se **gosta do que faz**? Porquê?

2. Quais os aspetos da sua função atual **que mais (e menos)** gosta? E porquê?

3. Ao longo do seu percurso profissional, tem **mudado muito de funções** ou de tipo de trabalho? Porquê? Eneste restaurante em particular?

GRUPO II – CRISE (período COVID-19)

4. Quais as grandes mudanças que tem acontecido na atividade **organizacional** do restaurante nesteperíodo COVID-19? Como é gerir este desafio inesperado?

5. Como tem o restaurante procurado reagir aos constrangimentos derivados do COVID-19, nomeadamente ao nível de **recursos humanos**, considerando o inicial encerramento e o atual abrandamento da atividade?

6. Considera que a gestão do restaurante tem tido uma **atitude pró-ativa** na forma como tem gerido as limitações ao negócio trazidas pelo COVID-19, ***ou***, pelo contrário, acha que a gestão do restaurante tem sido mais **defensiva**, reagindo aos acontecimentos à medida que estes vão surgindo? Através de que medidas?

7. De um modo geral, considera que a situação gerada pelo COVID-19 trouxe **algo de positivo** para o restaurante, sua liderança e recursos humanos?

GRUPO III - LIDERANÇA

8. Considera que existe uma filosofia de **trabalho em equipa** neste restaurante, ou seja, um efeito interativo entre o líder e os funcionários? Com a situação do COVID-19 houve alterações destas dinâmicas? De que tipo?

9. Neste restaurante são criados estímulos para a **inovação e criatividade**? De que tipo? Este é

um tema de maior importância perante a situação de pandemia vivida?

10. No curto e médio prazo, prevê que neste restaurante possa haver alterações em termos de **progressão na carreira** face à situação COVID-19? Ou isso não afetará as condições de emprego e trabalho?

11. Enquanto Líder, **conhece as suas capacidades** e o seu impacto sobre as outras pessoas e respetivo ambiente de trabalho?

12. Toma decisões tendo por base os seus **valores fundamentais**? Pode dar me um ou dois exemplos em que sinta que isso aconteceu.

13. **Ouve cuidadosamente** os diferentes pontos de vista dos seus colaboradores antes de tomar decisões?

14. Atualmente fala-se muito na necessidade dos líderes assumirem **comportamentos éticos** na relação comos outros e no trabalho. O que é ter ética no trabalho para si? Pode dar-me alguns exemplos?

15. Face à atual realidade do mercado (consequência do COVID-19), acha que os profissionais pertencentesa este sector mantiveram uma atitude ética de trabalho? **Ser ético é importante para si**? Porquê?

16. Neste restaurante, é facultado algum **incentivo à formação** e aquisição de novos conhecimentos, deforma a apoiar o crescimento e sucesso da equipa de trabalho? De que tipo?

17. Diria que criar valor para quem está de fora do restaurante, **servindo múltiplos "*stakeholders*"** é algo aconsiderar? (clientes, comunidades locais, fornecedores)

18. Como caracterizaria o seu estilo de liderança antes, durante e pós confinamento gerado pelo COVID-19?Houve alterações significativas? Quais e Porquê?

19. O que seria para si ser um líder?

GRUPO IV - INTELIGENCIA EMOCIONAL

20. No decurso desta situação de pandemia COVID-19, recorda-se de alguma situação, neste

restaurante, em que teve de **gerir emoções** difíceis? Como lidou com a situação?

21. E no período antes do COVID-19, a gestão de emoções era comum existir?

22. Diria que é uma pessoa que exerce um bom **controlo sobre as suas emoções** ou nem sempre isso acontece? Se sim, acha que isso afeta de forma positiva ou negativa o seu trabalho/função, nas suas váriasrelações de trabalho (com clientes, funcionários e outras partes interessadas)?

23. E das **emoções dos outros**, acha que consegue "ler" e controlar as emoções daqueles que estão mais próximos de si no trabalho? Considera a partilha e compreensão das emoções é um aspeto positivo e importante para o sucesso do trabalho em equipa e do restaurante?

24. Enquanto Líder gerir emoções é importante?

GRUPO V – INTENÇÃO DE SAÍDA

25. Alguma vez ponderou **sair** deste restaurante?

26. Quais as principais razões que o levariam a sair e quais os motivos que o fazem **permanecer** nesterestaurante?

27. A atual situação de emergência gerada pelo COVID-19 **alterou a sua forma de pensar** acerca de umaeventual saída do restaurante, ou reafirmou a sua vontade de permanecer?

28. O que mudaria no estilo de liderança deste restaurante de modo a melhorar o seu bom funcionamento?

29. Este é o trabalho/emprego com que sempre **"sonhou"**? Porquê?