



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

A importância da liderança no setor hoteleiro

Carolina Correia de Amaral

Mestrado em Gestão

Orientadora: Alexandra Etelvina Martins Marques Fernandes, Professora Auxiliar
Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral (**IBS**)

Outubro, 2022



**BUSINESS
SCHOOL**

Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

A importância da liderança no setor hoteleiro

Carolina Correia de Amaral

Mestrado em Gestão

Orientadora: Alexandra Etelvina Martins Marques Fernandes, Professora Auxiliar
Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral (**IBS**)

Outubro, 2022

Agradecimentos

A presente dissertação nunca teria sido possível sem a colaboração e apoio de várias pessoas.

Em primeiro lugar, não posso deixar de agradecer à minha orientadora, Professora Doutora Alexandra Etelvina Martins Marques Fernandes, por todo o apoio, paciência e disponibilidade ao longo de todo o percurso. Obrigada por me manter sempre motivada a continuar e melhorar, cada passo que enfrentei.

Quero igualmente agradecer à responsável de recursos humanos da unidade hoteleira que tive a oportunidade de estudar. Obrigada pela disponibilidade e por toda a ajuda em contactar todos os colaboradores que escolhi entrevistar.

Muito obrigada a todos os colaboradores que entrevistei para o meu estudo, por toda a simpatia, colaboração e disponibilidade.

À minha colega de curso Ana Rita Rebelo, pela incansável e admirável vontade em ajudar-me a atingir todos os meus objetivos, sempre.

À minha família e aos meus amigos, por me ouvirem e aconselharem da melhor forma nos momentos mais e menos positivos.

Sumário

A liderança é um conceito bastante complexo e que tem sido estudado por vários autores ao longo dos anos. Sendo o setor hoteleiro um setor focado na prestação de qualidade de serviço, é crucial reconhecer a satisfação laboral que tem de existir neste meio. Sendo assim, pretende verificar-se com este estudo o quão importante é a liderança na hotelaria e de que forma esta temática tem impacto na vida profissional e pessoal de cada trabalhador, no seu local de trabalho.

Através de uma metodologia qualitativa, foram realizadas 21 entrevistas semi-estruturadas a colaboradores de uma unidade hoteleira localizada na região de Lisboa, de modo a ser possível compreender o ponto de vista de cada trabalhador face à liderança e de que forma sentem que este tema interfere no seu dia-a-dia. E, para isso, foi feita uma separação na pesquisa entre chefias e subordinados.

A análise empírica desta pesquisa permitiu reconhecer que este é um tema bastante presente e que influencia, efetivamente, o comportamento de cada trabalhador e a forma como cada um exerce o seu cargo.

Assim sendo, este estudo pretende provar que os conceitos de chefia e liderança são distintos e que, principalmente num setor onde existe bastante pressão laboral num contexto diário, é necessário que os colaboradores se sintam satisfeitos a exercer os seus cargos, acompanhados pelo exemplo.

Palavras-chave: hotelaria; liderança; chefia; subordinados; satisfação laboral.

Códigos JEL: L8: Estudos da Indústria: Serviços; D23 – Comportamento Organizacional.

Abstract

Leadership is a very complex concept that has been studied by several authors over the years. Since the hospitality industry is a sector focused on providing quality service, it is crucial to recognize the job satisfaction that must exist in this environment. Therefore, this study intends to verify how important leadership is in the hospitality industry and how this issue impacts the professional and personal life of each worker in the workplace.

Through a qualitative methodology, 21 semi-structured interviews were conducted with employees of a hotel unit located in the Lisbon region, in order to understand each employee's point of view regarding leadership and how they feel this issue interferes with their daily lives. And, for this, a separation was made in the research between managers and subordinates.

The empirical analysis of this research allowed us to recognize that this is a very present theme that effectively influences the behavior of each worker and the way each one performs his or her job.

Therefore, this study aims to prove that the concepts of boss and leadership are distinct and that, especially in a sector where there is a lot of work pressure in a daily context, it is necessary that the employees feel satisfied performing their jobs, accompanied by the example.

Keywords: hospitality; leadership; management; subordinates; job satisfaction.

JEL codes: L8: Industry Studies: Services; D230 – Organizational behaviors.

Índice

Agradecimentos	i
Sumário	iii
Abstract	v
Introdução	1
Capítulo I - Revisão literária	3
1. Liderança: Introdução, teorias e estilos.....	3
2. O papel da liderança no setor hoteleiro.....	6
2.1 O papel da liderança no setor hoteleiro: o líder de equipa.....	8
2.2 O papel da liderança no setor hoteleiro: Diferenças entre ser um líder e um manager e o seu impacto nos trabalhadores e nas equipas.....	11
2.3 O papel da liderança no setor hoteleiro: de que forma afeta o turnover.....	13
2.4 O papel da liderança no setor hoteleiro: como afeta a satisfação dos trabalhadores.....	15
Capítulo II - Metodologia	19
1.1 Problema da investigação e principais objetivos.....	19
1.2 Procedimento de recolha de dados.....	19
1.3 Análise de conteúdo.....	22
1.4 Amostra.....	22
Capítulo III - Discussão de resultados	25
Capítulo IV - Conclusões e recomendações	41
Referências bibliográficas	45
Anexos	55
Anexo A - Guião Subordinados.....	55
Anexo B - Guião Líderes.....	59

Introdução

A liderança não é uma característica inata, mas um conjunto complexo de competências, atributos pessoais e visão que requer desenvolvimento através da educação. Na realidade, todos nós mostramos e precisamos de capacidades de liderança para sermos eficazes na nossa prática diária. Todos nós trabalhamos para influenciar outros no sentido de alcançar os nossos objetivos, independentemente do nível a que operamos na sociedade (Hughes, 2009, p.1029).

Tal como qualquer indústria de serviço, o setor hoteleiro tem como principal foco o cliente e a forma como este é servido. Esta indústria tende a ser intensiva em mão-de-obra, portanto, defende-se que as competências de liderança podem ajudar as organizações a aumentar o desempenho e a utilizar os recursos humanos disponíveis de forma mais eficaz (Pittaway, Carmouche & Chell, 1998, p.411).

Deste modo, o presente estudo procura provar a importância do papel da liderança no setor hoteleiro, uma vez que as perceções de liderança dos empregados desempenham um papel importante na forma como estes se sentem sobre os seus empregos e como se comportam com os clientes (Testa, 2001, p.80). É possível reconhecer a importância do papel de um líder neste tipo de setor, uma vez que é um setor intensamente afetado pelos comportamentos e características pessoais de um líder e especialmente pela forma como o mesmo se relaciona e influencia os seus seguidores (Brownell, 2010, p.363). Ademais, na indústria hoteleira, um colaborador que perceba que existe uma preocupação com o seu bem-estar e que existe uma abertura por parte da direção para analisar as suas contribuições e/ou sugestões para melhorar o funcionamento da unidade hoteleira, apresentará uma maior satisfação profissional e outros resultados desejados relacionados com o trabalho (Park et al., 2019, p.983).

Para que fosse possível comprovar esta teoria, foi primeiramente realizada a devida revisão de literatura. Conforme Fonseca (2002, p.31) afirma, “qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto”.

Após esta pesquisa, foi realizado um estudo empírico que consistiu na realização de entrevistas semi-estruturadas a 21 colaboradores de uma unidade hoteleira na região de Lisboa. As entrevistas foram orientadas por um guião semi-estruturado com questões pertinentes para o estudo, com base na informação considerada relevante na literatura

consultada.

O objetivo geral deste estudo é, portanto, demonstrar o quão importante é ter um líder no local de trabalho e como isso influencia diariamente cada colaborador. Foi elegido o setor hoteleiro como o setor exemplo, visto que a hotelaria é uma indústria que tem sofrido, nos últimos tempos, um elevado nível de *turnover*. De acordo com Elçi et al. (2012, p.290), os comportamentos de liderança afetam diretamente o compromisso e a satisfação dos empregados, o que por sua vez afeta os comportamentos de *turnover*. Cada vez mais, a mão de obra hoteleira tende a ser mais jovem, e considera as amizades e interações interpessoais positivas com os colegas de trabalho como um aspeto importante das condições de trabalho (Park & Min, 2020, p.8). E a verdade é que, quando os empregados estão confiantes e leais aos seus líderes, o *stress* relacionado com o seu trabalho diminui e não existe uma forte intenção de abandonar as suas organizações (Elçi, Sener, Aksoy, Alpkın, 2012, p.296). Por isso, acredita-se que a liderança tem um impacto bastante significativo relativamente à satisfação laboral, e é crucial reconhecer que esta pode definir, ou não, a vontade de um colaborador permanecer na sua empresa.

A presente dissertação está dividida, portanto, em cinco capítulos: introdução, revisão de literatura, metodologia, discussão de resultados e conclusões e recomendações.

Relativamente ao capítulo da revisão literária, após introduzir a temática “liderança”, foi estudado o papel da liderança no setor hoteleiro, onde se subdividiu este tema em quatro aspetos diferentes, sendo eles o líder de equipa, as diferenças entre ser um líder e um *manager* e o seu impacto nos trabalhadores e nas equipas, de que forma afeta o *turnover* e como afeta a satisfação dos trabalhadores.

Para completar a revisão literária, recorreu-se à recolha de dados através de entrevistas semi-estruturadas, através de uma metodologia qualitativa. As entrevistas foram realizadas a colaboradores de uma unidade hoteleira. Os dados recolhidos tiveram uma análise de conteúdo, com o apoio das ferramentas *excel* e *dictaphone*.

Seguidamente, foi realizada a discussão de resultados, onde, através da recolha de dados obtida, se analisou individualmente cada resultado face às questões colocadas. Por fim, foram apresentadas as conclusões do estudo, incluindo quais as principais limitações da pesquisa e quais as possíveis futuras recomendações.

Capítulo I - Revisão literária

1. Liderança: Introdução, teorias e estilos

A liderança tornou-se um tema cada vez mais difícil, complexo e multifacetado no mundo globalizado de hoje. Embora possa ser vista como um dos tópicos mais pesquisados, continua a ser um dos fenômenos empresariais pior compreendidos do nosso tempo (Gandolfi & Stone, 2016, p.212).

Tendo em conta a complexidade do tema, e a quantidade de anos a que este já é explorado, não é possível afirmar que existe apenas uma definição correta de liderança, mas sim várias. Por exemplo, para Bhatti et al (2012, p.192), a liderança é “um processo de influência social em que o líder procura a participação voluntária dos subordinados num esforço para alcançar os objetivos da organização, um processo em que uma pessoa exerce influência social sobre outros membros do grupo, um processo de influenciar as atividades de um indivíduo ou grupo de indivíduos num esforço para alcançar os objetivos em determinadas situações, e um conceito relacional que envolve tanto o agente influenciador como a pessoa a ser influenciada”. E, para Winston e Patterson (2006, p.7), “um líder é uma ou mais pessoas que seleciona, equipa, treina, e influencia um ou mais seguidores que têm diversos dons, capacidades e aptidões e foca o(s) seguidor(es) na missão e objetivos da organização, fazendo com que o(s) seguidor(es) gaste(m) voluntária e entusiasticamente energia espiritual, emocional, e física, num esforço coordenado e concertado para alcançar a missão e objetivos organizacionais”. A liderança trata-se de um fenómeno com certa dualidade que compreende a liderança singular e organizacional. A liderança singular trata-se praticamente de como as pessoas atuam como líderes e *managers*, que irão conseqüentemente influenciar os demais. Pois, segundo Gil (2008, p. 44), “uma pessoa não pode liderar se o próprio não pode gerir os seus assuntos individuais”. Por outro lado, a competência do líder de liderar com o seu conhecimento, capacidades e ações irá instalar o controle e a gestão acerca das funções empresariais (Sousa Lima, 2022,p.3).

Ao longo das últimas décadas, foram desenvolvidas várias teorias e estilos de liderança. Uma das primeiras teorias desenvolvidas denominava-se como “*Great Man*”, e esta defendia que certos indivíduos, certos homens, são “presentes” de Deus colocados na terra para proporcionar o alívio necessário para elevar a existência humana (Spector, 2016, p.250). Mais tarde, durante as décadas de 1950 e 1960, os investigadores introduziram a ideia de que

os indivíduos não tinham necessariamente de nascer como líderes para se tornarem num, e que era possível adquirirem essas competências por meio de desenvolvimento de habilidades. Assim, foram desenvolvidas adicionais teorias de liderança, que se centravam nas características e competências do líder. Mais especificamente, a teoria focada nas características denomina-se de teoria dos 5 traços, sendo estes a inteligência, a autoconfiança, a sociabilidade, integridade e determinação. Nesta teoria o foco é o líder que se encarrega do cumprimento de objetivos, ou seja, é primordial ter um líder que reúna as 5 características mencionadas, de modo a que a organização seja bem sucedida (Northouse, 2013, p.23). No entanto, nos últimos 25 anos, o pensamento para uma maior eficácia considera tanto a dinâmica criada entre o líder e os seus seguidores, como o contexto e as características do ambiente particular (Brownell, 2010, p.365). Outro exemplo de uma teoria bastante presente é a teoria *Leader - Member Exchange*, onde o foco é mutualmente no líder e no seguidor e nas interações entre os dois. Esta teoria impulsiona, portanto, a existência de relações de troca de alta qualidade, e para tal, é necessário que exista confiança e respeito entre ambas as partes (Graen & Uhl-Bien, 1995, p.223).

Um estilo de liderança é "um meio intencional pelo qual um líder influencia um grupo de pessoas de uma organização, para um estado futuro amplamente compreendido que é diferente do atual" (Gandolfi & Stone, 2018, p.264). Os estilos de liderança são importantes para a produtividade organizacional (Hasan & Khajeh, 2018) e a forma como influenciam a comunicação no local de trabalho depende do conceito em que estão inseridos (Crews, Brouwers & Visagie, 2019, p.221). Existem, portanto, vários estilos de liderança, como a liderança transformacional, transacional, carismática, de serviço, ética, autêntica, espiritual, pública integrativa, liderança partilhada, entre outras.

De acordo com Bass (1997, p.133), "os líderes transformacionais movem os seguidores para transcenderem os seus próprios interesses para o bem do grupo, organização, ou país". O estilo de liderança transformacional é definido por quatro dimensões:

- Influência idealizada (carisma) - os líderes demonstram convicção, enfatizam a confiança;
- Motivação inspiradora - os líderes comunicam uma visão apelativa do futuro e desafiam os seguidores a atingir padrões elevados;

- Estimulação intelectual - os líderes questionam pressupostos, tradições e crenças, os líderes encorajam outros a implementar e utilizar novas perspectivas e a serem mais inovadores
- Consideração individualizada - os líderes interagem com os outros como indivíduos, considerando as suas necessidades e capacidades, ouvindo atentamente e comunicando de forma clara.

Bass (1997, p.134), defendeu também que a liderança transaccional diz respeito ao poder do líder para reforçar os subordinados para a sua conclusão bem-sucedida do acordo. Esta liderança consiste em três estilos:

- Recompensa contingente - Os líderes comprometem-se com uma transação de recompensa por um caminho para um melhor desempenho no trabalho;
- Gestão ativa - Os líderes tomam medidas corretivas com base em transações de seguidores de líderes;
- Gestão passiva através da exceção - Os líderes confiam nos colaboradores para assumirem a responsabilidade pelas suas ações, e só intervêm quando necessário.

Relativamente à liderança carismática, esta teve origem no final da década de 1970. É caracterizada por líderes que articulam uma visão inspiradora de um futuro desejável que motiva os seguidores a sacrificar os seus interesses próprios e dedicar um esforço excecional às causas defendidas pelo líder. De acordo com Conger (1999, p.171), podem ser identificados dois tipos de líder carismáticos: os sociais e os personalizados. Os líderes carismáticos sociais transcendem os seus próprios interesses, desenvolvendo os seus seguidores e articulando visões que servem o coletivo e os líderes carismáticos personalizados são auto-suficientes, manipulam os seus seguidores para alcançar os seus próprios interesses e a sua elevada necessidade de poder é parcialmente impulsionada pela sua baixa auto-estima.

No que diz respeito à liderança de serviço, Berry, Parasumaran, e Zeithaml (1994) sugeriram que a prestação de um excelente serviço exige que os líderes de serviço acreditem nos seus empregados, treinando, ensinando, inspirando, e ouvindo-os. Mais tarde, Keith (2008) reiterou que os líderes de serviço dão poder aos funcionários com desenvolvimento e confiança, inspirando assim os trabalhadores a interagir com os clientes de uma melhor forma. Assim, três atributos distintos dos líderes de serviço são (i) o facto destes possuírem uma forte

orientação de serviço, (ii) a sua concentração no desenvolvimento dos seus seguidores como uma preocupação prioritária e (iii) a sua ligação emocional com os seus seguidores para alcançarem objetivos organizacionais comuns (Ghosh & Khatri, 2018, p.120).

De acordo com Walumbwa et al. (2008, p.94), a liderança autêntica é "um padrão de comportamento de líder que se baseia e promove capacidades psicológicas positivas para promover uma maior auto consciencialização, um processamento equilibrado da informação, e transparência relacional por parte dos líderes que trabalham com seguidores, promovendo o auto desenvolvimento positivo". O líder ético, segundo Brown and Trevino (2006, p.595), é uma pessoa moral, vista como justa, honesta, e digna de confiança. Fry (2003, pp. 694–695) defende que a liderança espiritual é definida como a compreensão dos valores, atitudes e comportamentos que são necessários para motivar intrinsecamente o próprio e os outros, para que tenham um sentido de sobrevivência espiritual. A liderança pública integrativa é definida como a liderança necessária para reunir "grupos e organizações diversas de forma semi-permanente, e tipicamente através das fronteiras setoriais, para remediar sondagens públicas complexas e alcançar o bem comum" (Crosby e Bryson 2010, p. 211). Por fim, a liderança distribuída é sobretudo relevante para as equipas, onde os membros individuais exercem influência de liderança com base nos seus conhecimentos para atingir metas e objetivos comuns (Anderson & Sun, 2017, p.86).

2. O papel da liderança no setor hoteleiro

A indústria dos serviços de hotelaria tem um grande potencial para encorajar o crescimento da economia, o aumento do número de novos empregos, e a melhoria do ambiente social (Langvinien & Daunoraviit, 2015, p.905). Segundo Fatoki (2019, p.3), a indústria hoteleira é o maior segmento da indústria do turismo. Os hotéis são estabelecimentos que fornecem alojamento pago aos hóspedes, numa base temporária ou de curto prazo, com uma variedade de outros benefícios, tais como a alimentação e o entretenimento.

A globalização, os avanços tecnológicos, as crises económicas mundiais, e entre outros aspetos, colocaram a indústria hoteleira e turística num ambiente de incerteza e imprevisibilidade, o que exige diferentes mentalidades de gestão e educação para se alcançar o sucesso. O ambiente empresarial atual exige, então, um conjunto de diferentes qualidades de gestão, das quais o empreendedorismo, a liderança, a adaptabilidade e a criatividade devem

ser os componentes vitais (Naipaul & Wang, 2009, p.639).

Tal como qualquer indústria de serviço, o setor hoteleiro tem como principal foco o cliente e a forma como este é servido. Satisfazer as expectativas dos clientes através da prestação de um serviço de alta qualidade é o aspeto mais crucial da indústria hoteleira (Homburg, Hoyer, & Fassnacht, 2002; Khatri, Pasupathy, & Hicks, 2010; Lytle & Timmerman, 2006; Lytle, Hom, & Mokwa, 1998, 2000). Logo, por conseguinte, os recursos humanos qualificados são considerados como um pré-requisito para o sucesso de tais organizações (Ghosh & Khatri, 2018, p.117). Esta indústria tende a ser intensiva em mão-de-obra, portanto, defende-se que as competências de liderança podem ajudar as organizações a aumentar o desempenho e a utilizar os recursos humanos disponíveis de forma mais eficaz (Pittaway, Carmouche & Chell, 1998, p.411). De acordo com Testa (2001, p.80), uma vez que as perceções de liderança dos empregados desempenham um papel tão importante na forma como os empregados se sentem sobre os seus empregos e como se comportam com os clientes, é importante que os gestores saibam ao certo como os seus empregados se sentem sobre a liderança da organização. Assim, é possível reconhecer a importância do papel de um líder neste tipo de setor, uma vez que é um setor intensamente afetado pelos comportamentos e características pessoais de um líder e especialmente pela forma como o mesmo se relaciona e influencia os seus seguidores (Brownell, 2010, p.363).

Segundo Arasli et al. (2020), “um bom líder concentra-se no que é (características de liderança), o que sabe (capacidades e conhecimentos de liderança), e o que faz (comportamentos e atitudes de liderança)”. Vários investigadores sugerem que os líderes que pontuam alto em autoconsciência têm mais probabilidades de serem vistos como líderes eficazes. Uma maior auto consciencialização permite aos líderes reconhecerem e controlarem os efeitos das suas emoções no seu comportamento e pensamentos e, por conseguinte, permite-lhes desenvolver relações pessoais mais fortes com seguidores, a fim de se tornarem líderes mais eficazes (Diggins, 2004, p.217). Deste modo, é possível afirmar que a qualidade da relação que se desenvolve entre líderes e subordinados afeta a satisfação no trabalho, o compromisso organizacional, a cidadania organizacional, entre outros atributos (Testa, 2001, p.83).

Líderes abertos a ideias, que ouvem e prestam atenção, que oferecem orientação para a resolução de problemas relacionados com o trabalho e oferecem *feedback*, contribuem para

um melhor desempenho organizacional, uma vez que estas atitudes se irão refletir nos seus subordinados, que recebem aumentos salariais, bónus, oportunidade de progressão e têm um sentimento de realização (Chiang, Jang, Canter & Prince, 2008, p.329). De modo a garantir a satisfação laboral dos colaboradores (que diretamente afetam a satisfação dos clientes), estes devem sentir-se autónomos e capazes, e o líder deve garantir-lhes este sentimento através da comunicação, participação, formação e recompensa (Ayupp & Chung, 2010, p.561). Gestores eficazes como líderes fornecem orientações que encorajam os empregados a apropriarem-se das tarefas, a “pensar fora da caixa” para resolver problemas empresariais e a tomar decisões que podem melhorar o bem da equipa e da empresa (Bennett, 2009, p.2). De facto, os líderes empresariais que oferecem oportunidades de formação aos seus colaboradores, e que os envolvem na co-criação da visão e dos objetivos da organização na prestação de um excelente serviço ao cliente, experimentam frequentemente uma maior retenção e um *turnover* reduzido (Maier, 2011, p.355). Pelo contrário, segundo Kara et al. (2013, p.16), conforme citado por Lim e Boger (2005), o fracasso da liderança é muito dispendioso, uma vez que pode aumentar as taxas de *turnover* e absentismo e pode contribuir para o baixo desempenho do trabalhador e para a insatisfação do cliente, o que a longo prazo pode ser extremamente dispendioso para o sucesso da organização hoteleira.

De acordo com Zemke, Raines, & Filipczak (2000), “os investigadores indicam que é crucial que os líderes e gestores do setor hoteleiro compreendam as semelhanças e diferenças multi-geracionais na visão do mundo, atitudes, filosofia de trabalho e formas de interagir com os outros, permitindo-lhes tomar decisões informadas na criação de condições de trabalho positivas, que atraiam e retenham trabalhadores altamente produtivos” (Maier, 2011, p.356).

2.1 O papel da liderança no setor hoteleiro: o líder de equipa

“Uma equipa é um pequeno número de pessoas com competências complementares que estão empenhadas num objetivo comum, num conjunto de objetivos de desempenho, e numa abordagem pela qual se responsabilizam mutuamente” (Katzenback e Smith, 1993, p.112). Embora há muito se tenha argumentado que os líderes desempenham um papel fundamental para permitir o desempenho individual e organizacional (Bass, 1990; Follett, 1926), o trabalho expandiu-se recentemente para examinar o papel que os líderes de equipa ocupam na promoção, desenvolvimento e manutenção da eficácia da equipa (Hackman & Wageman,

2005; Kozlowski, Gully, Salas, et al., 1996; Serfaty, Entin, & Deckert, 1994; Zaccaro, Rittman, & Marks, 2001).

De acordo com Zaccaro, Rittman e Marks (2001, p.451), uma *performance* eficaz por parte de uma equipa deriva de diversas características:

1. Os membros da equipa necessitam de integrar, com sucesso, as suas ações individuais. Todos têm funções específicas, sendo que a *performance* de cada um contribui para o sucesso coletivo; Assim, as causas de falha podem residir na incapacidade de coordenação e sincronização do grupo.
2. É necessário que as equipas atuem em ambientes cada vez mais complexos e dinâmicos. E assim, sejam capazes de responder rapidamente às mudanças que possam surgir, em coordenação e conformidade.
3. Liderança da equipa. A maioria das equipas têm alguém responsável por definir os objetivos e definir uma estratégia para atingir a missão previamente definida. O sucesso do líder em definir a direção da equipa e organizá-la de modo a maximizar o progresso contribui significativamente para a eficácia da equipa.

Quem assume a responsabilidade de satisfazer as necessidades de uma equipa pode ser visto como assumindo um papel de liderança de equipa (Morgeson, DeRue, & Karam, 2010, p.8). O papel do líder na gestão de pessoas é um assunto amplamente investigado, principalmente sob o ponto de vista de que a liderança pode ser desenvolvida a nível individual, organizacional, de grupo ou global (Antunes, 2021, p.7). O sucesso do líder ao definir as direções para a sua equipa e ao organizá-la para maximizar esse progresso contribui significativamente para a eficácia do grupo. Na verdade, os processos de liderança eficazes representam talvez o fator mais importante para o sucesso das equipas organizacionais. Os processos de liderança influenciam a eficácia da equipa através dos seus efeitos em quatro conjuntos de processos de equipa: cognitivo, motivacional, afetivo e de coordenação (Zaccaro, Rittman & Marks, 2001, p.453).

Embora a influência do líder na eficácia da equipa seja preponderante, esta é uma influência recíproca. Por exemplo, um elevado nível de especialização distribuída pela equipa facilita várias das funções de liderança (Zaccaro, Rittman & Marks, 2001, p.476). Segundo Morgenson et al. (2010, p.304), a capacidade de liderança da equipa refere-se à "capacidade coletiva da equipa para determinar o seu atual nível de eficácia, identificar os desafios

prementes e as necessidades resultantes desencadeadas na equipa, selecionar e executar funções de liderança adequadas para responder a essas necessidades”. Ou seja, a capacidade de liderança de uma equipa deriva, em parte, do agregado das capacidades de liderança dos membros individuais. A existência de segurança psicológica entre os membros, o conhecimento que os membros da equipa têm da experiência uns dos outros, uma perspetiva partilhada relativamente à liderança e à direção da equipa, e o envolvimento da equipa em alguma forma de aprendizagem da equipa, são indicadores que contribuem para a capacidade e desenvolvimento de liderança de uma equipa (Day & Dragoni, 2015, p.149).

De acordo com Morgeson, DeRue e Karam (2010, p.6), “os investigadores exploraram a forma como os líderes podem ajudar as equipas através de uma variedade de atividades relacionadas com o treino (Manz & Sims, 1987; Wageman, 2001), o papel dos líderes na promoção da aprendizagem e adaptação da equipa (Edmondson, 1999; Kozlowski, Gully, McHugh, Salas, & Cannon-Bowers, 1996; Wageman, 2001), a forma como os líderes de equipa gerem os eventos que ocorrem no contexto da equipa (Morgeson, 2005); Morgeson & DeRue, 2006), o papel dos chefes de equipa na gestão dos limites da equipa (Druskat & Wheeler, 2003), como as teorias tradicionais de liderança, tais como a teoria da liderança transformacional funcionam num contexto de equipa (Chen, Kirkman, Kanfer, Allen, & Rosen, 2007; Eisenbeiss, van Knippenberg, & Boerner, 2008; Schaubroeck, Lam, & Cha, 2007), o papel dos processos dinâmicos de liderança de delegações em equipas (Klein, Ziegert, Knight, & Xiao, 2006), e como os papéis de liderança são partilhados em equipas (Carson, Tesluk, & Marrone, 2007; Hiller, Day, & Vance, 2006; Pearce & Sims, 2002).”

Segundo Zaccaro, Rittman e Marks (2001, p.455), as principais funções de desempenho de um líder dizem respeito à procura, aquisição, avaliação e organização da informação de forma sistemática, sendo que este deve controlar e fornecer *feedback*; ao uso da informação na resolução de problemas, isto é, o líder deve estabelecer um objetivo, identificar as necessidades e requisitos da tarefa a executar, avaliar as soluções possíveis e planear a implementação das soluções selecionadas. Uma função fundamental da liderança de equipa é comunicar as soluções aos membros para que eles entendam não só as ações necessárias para as implementar, mas também a forma como estas precisam de estar coordenadas. Gerir os recursos humanos envolve obter, motivar, coordenar e monitorar os indivíduos. A implementação da solução também requer que os líderes obtenham os recursos

materiais necessários para a ação. A falta desses recursos prejudicará os esforços da equipa, independentemente da motivação dos membros e da qualidade das soluções e estratégias de desempenho definidas pelo líder. Outros autores argumentaram que a eficácia dos comportamentos dos chefes de equipa depende da natureza do contexto de uma equipa (por exemplo, eventos novos que perturbam o funcionamento da equipa (Morgeson, 2005); e de características tais como a interdependência de tarefas, tamanho da equipa e disponibilidade de recursos (Wageman, 2001). À medida que a identidade de um líder se desenvolve, é cada vez mais provável que um indivíduo fique motivado para tentar novas atividades de liderança e praticar as habilidades de liderança relevantes que foram adquiridas, o que cria o potencial para aprender novas habilidades de liderança e posterior desenvolvimento de identidade (Day & Dragoni, 2015, p.139).

No contexto hoteleiro, a liderança desempenha um papel importante para moldar a inovação de serviços a diferentes níveis (Arici et al., 2021, p.15). Um hotel de sucesso depende do seu trabalho de equipa. Se os gestores se concentrarem mais nos membros individuais da equipa em organizações hoteleiras, então todos os membros da equipa, ou seja, todos os empregados serão encorajados a satisfazer todas as necessidades de serviço da sua organização. Além disso, é importante que todas as ações de gestão mostrem conscientemente a preocupação da direção tanto para os empregados como para os clientes (Hu, Horng & Sun, 2009, p.47). A liderança é considerada, portanto, como um dos fatores mais importantes para a eficácia organizacional, uma vez que o sucesso de uma organização depende em grande parte de líderes e gestores dedicados (Mishra, Mishra & Singh, 2019, p.3111).

2.2 O papel da liderança no setor hoteleiro: Diferenças entre ser um líder e um *manager* e o seu impacto nos trabalhadores e nas equipas

Cada vez mais, ao longo dos anos, tem-se sentido a forte necessidade de distinguir os conceitos de liderança e gestão, isto porque muitas vezes estes são confundidos e interpretados como iguais. De acordo com Northouse (2007, p.11), são conceitos distintos que coincidem em certos aspetos, pois, tanto a liderança como a gestão utilizam a influência e poder sobre os outros quando necessitam de atingir determinados objetivos. Enquanto os gestores mantêm um ambiente de trabalho que funciona sem problemas, os líderes testam a posição atual e incentivam novas funções, de modo que procuram objetivos de longo prazo

(Yukl, 1989, p.268-269).

São várias as definições possíveis a ambos conceitos, mas consideremos a de Nelson (2005, p.93), o ato, a prática ou o processo de gestão; uma capacidade executiva; e a de Tschohl (2014, p.48), que define o conceito de liderança como um processo através do qual uma pessoa influencia e motiva os outros a envolverem-se na realização de uma determinada tarefa. Bennis e Nanus (1985, p.33) descrevem brevemente numa frase as diferenças entre os líderes e gestores: "Os líderes fazem as coisas certas; os gestores fazem as coisas certas". A diferença crucial entre um gestor e um líder é a fonte da autoridade: A autoridade (legal) de um gestor tem origem numa organização, enquanto que a autoridade do líder (social e moral) deriva do acordo dos membros com a visão, objetivos, e processos da organização (Plachy & Smunt, 2022, p. 402).

Kotter (1990a, 1990b), argumenta que liderança e gestão são dois sistemas distintos, mas complementares. Especificamente, Kotter afirma que a liderança é lidar com a mudança, enquanto a gestão é lidar com a complexidade (Kotter, 1987). Defende ainda que o processo de liderança envolve: (a) desenvolver uma visão para a organização; (b) alinhar as pessoas com essa visão através da comunicação; e (c) motivar as pessoas para a ação através do *empowerment* e da satisfação das necessidades básicas. Em contraste, o processo de gestão envolve: (a) planeamento e elaboração de orçamento, (b) organização e gestão de pessoal, e (c) controlo e resolução de problemas (Lunenburg, 2011, p.1). No sentido geral, embora haja uma variedade de diferenças entre gestores e líderes, quando visto do ponto de vista das técnicas modernas de gestão, é preferível que os gestores tenham as qualidades de liderança. Assim, poder-se-ia considerar que os gestores com as qualidades de liderança poderiam ter mais sucesso em termos da eficiência do processo de gestão (Koç, 2011, p.11836).

Desta forma, é possível afirmar que a forma como um líder aborda e influencia os seus subordinados, é bastante distinta da dos gestores, uma vez que a execução e o foco das suas tarefas é desigual. A liderança é o instrumento essencial para o compromisso dos empregados, pois sem um líder, os empregados perdem a esperança e o seu compromisso para com a empresa é drasticamente reduzido (Tschohl, 2014, p.48). No local de trabalho dinâmico de hoje, as organizações precisam de líderes para lidar com novos desafios e transformar as organizações a fim de obter uma vantagem competitiva no mercado. Além disso, as organizações precisam de gestores para manter um local de trabalho em funcionamento e

utilizar os recursos de maneira eficaz (Algahtani, 2014, p.81).

Um gestor/chefe que pensa “Eu sou um líder” significa que este espera que os outros membros concordem, ou pelo menos aceitem a sua autoridade e decisões. Por outro lado, um chefe que pensa “Eu estou a liderar”, significa que está disposto a encorajar e a considerar ideias novas e desafios, por parte dos outros membros da equipa, para melhorar o desempenho organizacional (Placy & Smunt, 2022, p.408).

2.3 O papel da liderança no setor hoteleiro: de que forma afeta o *turnover*

De acordo com Choi (2006, p.322), ao longo dos anos, muita investigação sobre os colaboradores tem sido realizada, no que diz respeito à sua motivação, *empowerment*, satisfação profissional, etc., e mais recentemente, o *turnover* tornou-se parte desses estudos (Dalessio et al., 1986; Vandenberg & Scarpello, 1990). A retenção dos empregados é uma questão vital e um grande desafio para as organizações de hospitalidade (Deery e Jago, 2015). Aumentar a intenção dos empregados de ficarem é um dos objetivos mais importantes para os líderes hoteleiros, devido às enormes despesas de contratação, orientação e formação de novos candidatos (Deery e Jago, 2015). Lee (2008) definiu a intenção de *turnover* como a perceção subjetiva de um membro da organização de deixar o atual emprego para outras oportunidades (Subramanian & Shin, 2013, p.1752).

O *turnover* dos colaboradores tem sido uma das maiores preocupações da indústria hoteleira durante muito tempo (Hinkin & Tracey, 2000, p.14). Segundo Malyarov (2020), as estatísticas atuais mostram que a taxa de rotação de trabalhadores na indústria hoteleira varia de 30% a 73% a nível mundial. O que, de forma geral, é uma taxa muito elevada comparada com outros setores (Michael & Fotiadis, 2022, p.40). A indústria hoteleira a nível mundial sofre, então, de elevados níveis de rotação de pessoal, o que é um problema grave e generalizado que resulta em despesas diretas elevadas, bem como em custos intangíveis (Cheng & Brown, 1998; Hinkin & Tracey, 2000). De facto, acredita-se geralmente que os colaboradores hoteleiros não recebem recursos de trabalho suficientes, o que os torna mais vulneráveis (Park & Min, 2020, p.8). Vários fatores, tais como o empenho organizacional, *stress* no trabalho, satisfação no trabalho, auto-estima e apoio do supervisor, podem ter um efeito na intenção de *turnover* (Siong et al, 2006, p.232). Dusek et al. (2014) defende que a orientação de serviço como característica pessoal influencia diretamente a satisfação

profissional e o compromisso organizacional, através do qual a orientação de serviço influencia indiretamente a intenção de rotatividade dos empregados (Michael & Fotiadis, 2022, p.40). Desta forma, de acordo com Subramanian e Shin (2013, p.1751), o setor hoteleiro não só precisa de adquirir e formar os funcionários certos para desempenharem eficazmente as suas funções, como também deve ser capaz de os reter.

Estudos anteriores relativos à intenção de *turnover* mostraram que o compromisso organizacional e a satisfação profissional são considerados como duas importantes variáveis antecedentes que afetam a intenção de rotatividade dos empregados (Clegg, 1983; Karsh, Booske, e Sainfort, 2005). Isto sugere que os empregados com altos níveis de satisfação no trabalho têm um maior nível de eficiência no trabalho, compromisso organizacional, e vontade de sacrifício pela organização, tornando-se assim mais difícil para eles deixarem os seus empregos (Lee, Huang & Zhao, 2012, p.867).

De acordo com Elçi et al. (2012, p.290), os comportamentos de liderança afetam diretamente o compromisso e a satisfação dos empregados, o que por sua vez afeta os comportamentos de *turnover*. Dansereau et al. (1975, p.28) afirmaram que os supervisores como líderes desempenham um papel importante na formação da atitude e comportamento dos seus subordinados. O excelente líder não só inspira o potencial dos subordinados para aumentar a eficiência, mas também proporciona aos subordinados oportunidades de satisfazer as suas necessidades no processo de alcançar os objetivos organizacionais (Subramanian & Shin, 2013, p.1753). Assim sendo, é possível afirmar que uma liderança bem-sucedida e eficaz é importante, porque está intimamente associada a resultados organizacionais, tais como atitudes melhoradas dos funcionários, maior desempenho e motivação (Kelloway et al., 2012, p.45). Segundo Henriques, Curado, Jerónimo e Martins (2019, p.18), para além do seu papel decisivo na inovação organizacional, a liderança também desempenha um papel fundamental na formação do clima organizacional (Akkermans et al., 2008), que influencia direta ou indiretamente as atitudes e comportamentos dos empregados, e na forma como estes se sentem dentro de uma organização.

Conforme defendido por Gutermann, Lehmann-Willenbrock, Boer, Born e Voelpel (2017, p.300), os líderes altamente empenhados têm melhores relações com os seus seguidores, o que, por sua vez, beneficia o compromisso de trabalho dos mesmos. Cada vez mais, a mão de obra hoteleira tende a ser mais jovem, que considera as amizades e interações

interpessoais positivas com os colegas de trabalho como um aspeto importante das condições de trabalho (Park & Min, 2020, p.8). E a verdade é que, quando os empregados estão confiantes e leais aos seus líderes, o *stress* relacionado com o seu trabalho diminui e não existe uma forte intenção de abandonar as suas organizações (Elçi, Sener, Aksoy, Alphan, 2012, p.296). Ademais, quando os líderes dão poder aos seus empregados, estes sentir-se-ão mais competentes e em controlo (Klerk & Stander, 2014, p.39).

Assim, Klerk e Stander (2014, p.39), afirmam que os funcionários que são capazes de se ligar à organização e aos seus líderes são vistos como estando física, cognitiva e emocionalmente empenhados. Desta forma, de modo a reduzir o *turnover*, os gestores devem tomar medidas para proporcionar aos empregados uma maior satisfação profissional, criando assim o compromisso organizacional de aceitar certos sacrifícios e ter orgulho no seu trabalho.

2.4 O papel da liderança no setor hoteleiro: como afeta a satisfação dos trabalhadores

Conforme citado por Judge e Kammeyer-Mueller (2012, p.347), a satisfação no trabalho é definida por "um estado avaliativo que expressa contentamento e sentimentos positivos sobre o próprio trabalho". A satisfação profissional é a atitude profissional mais importante e um dos principais tópicos de investigação na literatura organizacional (Akgunduz et al., 2018, p.134). Baseia-se numa avaliação que um indivíduo executa relativamente às tarefas realizadas, condições de trabalho e ambiente de trabalho (Judge & Kammeyer-Mueller, 2012, p.345). As organizações devem estar interessadas em promover a satisfação no trabalho dos seus empregados, uma vez que os trabalhadores satisfeitos estão mais empenhados, têm aumentado a sua saúde física e psicológica, e apresentam taxas de absentismo e de *turnover* mais baixas (Hantula, 2015; Southgate e Mondo, 2017).

Na indústria hoteleira, um colaborador que perceba que existe uma preocupação com o seu bem-estar e que existe uma abertura por parte da direção para analisar as suas contribuições e/ou sugestões para melhorar o funcionamento da unidade hoteleira, apresentará uma maior satisfação profissional e outros resultados desejados relacionados com o trabalho (Park et al., 2019, p.983). Pelo contrário, quando os funcionários hoteleiros se sentem insatisfeitos, a prestação do seu serviço é de baixa qualidade, o que pode influenciar negativamente o desempenho da unidade empresarial, por exemplo, diminuição do número de

clientes (Li et al., 2017; McPhail et al., 2015). Desta forma, os gestores hoteleiros devem garantir que a sua mão-de-obra esteja satisfeita, visto que trará benefícios para os empregados e hotéis, bem como para o desenvolvimento económico de um país e/ou região (Viseu, Pinto, Borralha & Jesus, 2020, p.467).

De acordo com He, Morrison e Zhang (2019, p.14), os colaboradores do setor hoteleiro devem ser vistos como recursos e não como itens de despesa. As práticas de gestão de recursos humanos de recrutamento e seleção baseadas em valores, formação extensiva, avaliação e remuneração baseadas no desempenho, promoção interna e trabalho de equipa podem ajudar a assegurar a competência dos funcionários, o desenvolvimento e as necessidades de relacionamento. Com o crescente envolvimento dos *millennials* em operações hoteleiras, a melhoria do bem-estar destes funcionários poderá ser uma abordagem significativa de gestão de recursos humanos para alcançar o desenvolvimento sustentável, uma vez que estes, em breve, se tornarão a principal força de trabalho (He, Morrison & Zhang, 2019, p.3-4.). Na verdade, nas organizações hoteleiras, como em qualquer indústria de mão-de-obra intensiva, a realização dos objetivos empresariais e a competitividade depende em grande medida do desempenho dos empregados (Ottenbacher, 2007, p.432), daí ser crucial manter a sua satisfação laboral.

As organizações hoteleiras são convencionalmente caracterizadas como altamente hierárquicas, com predominância dos estilos tradicionais de gestão; a maioria dos hotéis seguem o modelo clássico de tomada de decisão centralizada dentro de organogramas piramidais rigorosos. Contudo, neste setor de serviços em particular, podem ocorrer muitas situações imprevistas, e se não for atribuída aos funcionários da linha da frente a responsabilidade pela tomada de decisões, podem ter dificuldade em resolver rapidamente os problemas e prestar um serviço ao cliente de alta qualidade (Jha & Nair, 2008, p.148). Nesse sentido, é importante reconhecer a importância de uma liderança responsável. A liderança responsável é necessária nos hotéis devido à crescente complexidade da procura das partes interessadas, criação de valor sustentável e maior consciência das partes interessadas internas e externas. Portanto, líderes supervisores responsáveis que se preocupam com as condições dos funcionários e que os consideram partes interessadas importantes tendem a melhorar o bem-estar dos funcionários e a sua *performance*, oferecendo-lhes responsabilidades e motivando-os (He, Morrison & Zhang, 2019, p.2). Estes líderes normalmente estabelecem

objetivos participativos, fomentam a autonomia, e promovem o auto-desenvolvimento da força de trabalho, promovendo a autonomia através, por exemplo, da delegação de autoridade e permitindo que os empregados assumam um papel de liderança ou se auto-regulem (Ahearne et al., 2005; Bester, Stander, & Van Zyl, 2015).

Conforme citado por Kozak e Uca (2008, p.129), o estilo de liderança é um importante instrumento de gestão porque, se utilizado corretamente, pode melhorar as relações positivas com os funcionários, melhorar o clima organizacional e aumentar o desempenho do serviço. Mais especificamente, nos locais de trabalho atuais, os estilos de liderança (Liden, Wayne, Liao, & Meuser, 2015), *empowering* (Zhang & Bartol, 2010), e paradoxal (Zhang, Waldman, Han, & Li, 2015) surgiram como abordagens de gestão promissoras para gerar ambientes de serviço genuínos na hospitalidade. Chen (2006, p.274) declarou que quanto melhor e mais eficaz for o estilo de liderança, maior será a vontade do empregado de realizar as tarefas e maior será o seu nível de satisfação. Arnold et al. (2007, p.193), relataram então, que a liderança de alta qualidade está associada ao aumento do bem-estar dos colaboradores.

Capítulo II - Metodologia

Introdução

O capítulo metodológico além de introduzir o problema da investigação e os seus principais objetivos, fornece também uma visão geral dos procedimentos de recolha de dados, incluindo o procedimento de recolha de dados e o procedimento de amostragem.

1.1 Problema da investigação e principais objetivos

A globalização, os avanços tecnológicos, as crises económicas mundiais, e entre outros aspetos, colocaram a indústria hoteleira e turística num ambiente de incerteza e imprevisibilidade. Deste modo, o ambiente empresarial atual exige um conjunto de diferentes qualidades de gestão, das quais o empreendedorismo, a liderança, a adaptabilidade e a criatividade devem ser os componentes vitais (Naipaul & Wang, 2009). Sendo assim, este estudo visa analisar o impacto da liderança no setor hoteleiro, e de que forma esta pode afetar positivamente e negativamente a *performance* de um colaborador e a sua satisfação laboral. Sendo a indústria hoteleira um setor de serviço, em que o principal objetivo é a satisfação do cliente, é crucial entender a importância da satisfação do colaborador.

O presente estudo procura, então, entender quais são os principais fatores que afetam a relação entre líder-subordinado, qual o nível de importância que o subordinado atribui ao seu líder e à existência do mesmo, de que forma a *performance* de um líder afeta a do seu subordinado e qual o grau de importância que um subordinado atribui à forma como o seu líder afeta o seu desempenho e o ambiente de trabalho da equipa.

1.2 Procedimento de recolha de dados

Os métodos qualitativos e quantitativos são procedimentos de cunho racional, intuitivo e descritivo que auxiliam os investigadores nos seus estudos científicos e profissionais (Proetti, 2018, p.2). Recorre-se a métodos e técnicas de investigação durante o desenvolvimento de uma pesquisa por diversos motivos, sendo um deles a necessidade de testar por parte da comunidade científica dos resultados obtidos por um investigador (Reto & Nunes, 1999, p.21). Deste modo, a escolha da técnica de recolha de dados é fundamental e deve ser tomada de forma bastante ponderada tendo em conta a complexidade de cada estudo.

Existem dois tipos de técnicas de investigação, sendo eles a pesquisa quantitativa e a pesquisa qualitativa. Segundo Bell (2004, pp. 19-20), os “investigadores quantitativos recolhem os factos e estudam a relação entre eles” enquanto que os investigadores qualitativos “estão mais interessados em compreender as percepções individuais do mundo. Estas duas técnicas podem ser utilizadas de forma separada ou de forma conjugada, dependendo do tipo de pesquisa que um estudo exija. Enquanto a pesquisa quantitativa segue com rigor a um plano previamente estabelecido, com hipóteses e variáveis, a pesquisa qualitativa não visa à quantificação, mas sim à direção para o desenvolvimento de estudos que buscam respostas que possibilitam entender, descrever e interpretar factos, permitindo ao investigador o contacto direto e interativo com o objeto de estudo (Proetti, 2018, p.2). Deste modo, a investigação qualitativa pode entender-se como “a recolha sistemática e organizada de material textual derivado de conversas. É utilizada na exploração dos significados dos fenómenos sociais tal como experimentados pelos próprios indivíduos, no seu contexto natural” (Malterud, 2001). Tal como os questionários ou amostras de sangue contêm dados, na investigação qualitativa é a gravação das palavras das pessoas, seja em formato áudio, vídeo, ou papel que contém os dados (Grossoehme, 2014). A investigação qualitativa centra-se, portanto, na compreensão de uma questão de investigação como uma abordagem humanista ou idealista (Pathak et al., 2013, p.192). A abordagem qualitativa na pesquisa possui algumas características básicas, comentadas por Godoy (1995), tais como: o estudo empírico é realizado no seu ambiente natural, pois os factos sociais têm que ser observados e analisados inseridos no contexto ao qual pertencem, através de contacto direto; o trabalho é realizado com base na perspetiva que as pessoas pesquisadas têm sobre o objeto de estudo, devendo-se primar pela fidedignidade desses dados obtidos; a análise dos dados computados é feita de forma indutiva, sem a formulação de uma hipótese anterior que precisa de ser testada com a pesquisa. Esta pesquisa, embora anteriormente vista como filosoficamente incongruente com a investigação experimental, a investigação qualitativa é agora reconhecida pela sua capacidade de acrescentar uma nova dimensão a estudos intervencionais que não podem ser obtidos apenas através da medição de variáveis (Pathak et al., 2013).

Deste modo, e tendo em conta a complexidade do estudo que irá ser desenvolvido, que pretende analisar a importância da liderança no setor hoteleiro, a metodologia aplicada

consistirá na metodologia qualitativa, onde irá ocorrer uma recolha de dados a partir de uma técnica de investigação de entrevistas.

A conversa realizada por duas ou mais pessoas que estão no papel de entrevistador e entrevistado é conhecida como entrevista para obter as primeiras informações sobre um assunto ou tópico que o segundo pode fornecer (Expressões, 2022). Existem 3 tipos de entrevistas, que são classificadas como entrevistas estruturadas, semi-estruturadas e não estruturadas.

A entrevista estruturada é aquela em que o entrevistador organiza e pré-planeia as perguntas que ele fará ao entrevistado e qual será a sua ordem. Uma entrevista semi-estruturada é conhecida como entrevista em que o entrevistador define previamente o tipo de informação que deseja extrair do entrevistado e, conseqüentemente, define o curso a ser dado à entrevista. A entrevista não estruturada é aquela que não parte de um plano predefinido, mas é estruturada de acordo com o decorrer da conversa com o entrevistado (Expressões, 2022).

Posto isto, foi escolhida como técnica de investigação a entrevista semi-estruturada, que realizar-se-á com base num guião previamente planeado, com perguntas abertas e fechadas, de modo que seja possível, de uma forma mais direta, entender todos os motivos que afetam e influenciam a importância que é atribuída por cada subordinado e líder ao tópico da liderança no setor hoteleiro.

Esta foi a técnica escolhida por se acreditar que uma análise quantitativa seria bastante vaga e poderia induzir em enviesamento, devido à pouca complexidade e desenvolvimento de cada resposta. Contrariamente, uma pesquisa qualitativa permite compreender de forma mais pormenorizada as opiniões dos entrevistados, uma vez que as respostas dadas não se baseiam apenas em “sim” e “não”, e também proporciona uma realidade mais assertiva sobre aquilo que está a ser estudado.

A recolha de dados por método de entrevista será então realizada a colaboradores de uma unidade hoteleira na região de Portugal Continental, com idade superior a 18 anos, de forma anónima, onde serão entrevistadas diversas pessoas de diversos departamentos, tanto de cargos de chefia, como subordinados. Os únicos dados demográficos que serão recolhidos dizem respeito à idade, género e habilitações literárias. Todas as entrevistas serão gravadas com suporte de áudio, com a aplicação gravadora denominada *Dictaphone*, no sentido de assegurar que toda a informação recolhida é fidedigna e de maneira a garantir que não existam

quaisquer tipos de enviesamentos nas respostas que serão dadas por parte dos entrevistados.

No que diz respeito ao tipo de questões que serão realizadas, é importante frisar que as mesmas serão feitas com uma linguagem simples, direta e objetiva, sem duplos sentidos.

Todas as entrevistas serão realizadas pessoalmente, entre os meses de julho e agosto. Todos os entrevistados serão previamente informados da gravação das entrevistas por formato de áudio, e da certificação do anonimato das mesmas, não só da sua pessoa como também da organização a que pertencem.

1.3 Análise de conteúdo

Primeiro, o procedimento de análise de conteúdo das entrevistas iniciar-se-á pela audição e transcrição das gravações de cada entrevista, em que se irá recolher em detalhe a resposta dada por cada entrevistado, a cada pergunta, onde será possível avaliar individualmente e pormenorizadamente cada entrevista. Seguidamente, extrair-se-á para um ficheiro *excel* a junção de todas as respostas, de modo que seja possível recolher todas as respostas e editá-las em formato textual. Assim, recolher-se-á toda a informação providenciada por cada entrevistado, seja esta numérica ou não, e serão analisadas, individualmente, todas as respostas a cada pergunta, com o objetivo de entender, de forma geral, quais são os principais sentimentos e realidades sentidas pelos entrevistados face a cada questão. Deste modo, executar-se-á uma análise detalhada e será possível retirar as principais conclusões face a cada sub-tema.

1.4 Amostra

A amostra é uma parcela convenientemente selecionada do universo (população); é um subconjunto do universo” (Marconi e Lakatos, 2003, p. 163). Os dois grandes grupos de amostragem são: amostragem probabilística e não probabilística. Ao recolher dados, a escolha da fonte está diretamente relacionada com os objetivos da pesquisa, à amplitude do trabalho e à disponibilidade de tempo do pesquisador (Marafon, Ramires, Ribeiro, Pessôa, 2013, p.121). Nesse sentido, neste estudo, optou-se por uma amostragem não probabilística, por conveniência, visto que a amostra diz respeito a apenas trabalhadores de hotelaria, e tendo em conta a proximidade da autora em aceder à informação, sendo ela própria uma colaboradora

de hotelaria. A amostragem não probabilística é um tipo derivado principalmente com base na capacidade do pesquisador ou estatístico de chegar a essa amostra. A amostragem por conveniência é um tipo de amostragem aplicado em estudos exploratórios ou qualitativos em que não se requer elevado nível de precisão (Marafon, Ramires, Ribeiro, Pessôa, 2013, p.122).

Tendo em conta que se trata de uma pesquisa qualitativa, não foi pré-definido nenhum número específico da quantidade de entrevistas que iriam ser realizadas. O processo da realização das entrevistas iniciou-se juntamente com a responsável de recursos humanos, que ajudou a entender as disponibilidades dos vários sujeitos a ser entrevistados. O objetivo desta amostra era compreender os diferentes pontos de vista de diferentes colaboradores, de distintos departamentos, ocupando estes cargos de chefia ou subordinação. Aspectos como o género, idade e habilitações literárias foram tidos em conta, de modo a ter uma noção das diferentes gerações e as suas respetivas qualificações, mas não como fatores diferenciadores.

A amostra final resultou, portanto, num total de 21 entrevistados, que compreendem idades entre os 22 e os 68 anos, de uma única unidade hoteleira. O objetivo inicial era abranger várias unidades hoteleiras, mas tendo em conta a dificuldade em contactar várias unidades e agendar e gerir a disponibilidade dos colaboradores, optou-se por apenas recolher informação de uma única unidade hoteleira, durante os meses de julho e agosto.

Capítulo III - Discussão de resultados

Devido à dificuldade em recolher dados de diferentes colaboradores, optou-se realizar apenas entrevistas semi-estruturadas de uma única unidade hoteleira, localizada em Lisboa. O grupo de entrevistados compreende idades entre os 22 e 68 anos, do sexo feminino e masculino. O tempo de entrevista de cada entrevistado variou entre os 20 minutos e 1 hora e 30 minutos.

Os 21 entrevistados, divididos em 9 chefias e 12 subordinados, englobam vários departamentos do hotel, especificamente de *housekeeping*, manutenção, comercial, receção, portaria, F&B (*Food and Beverage*), recursos humanos e financeiro. Também foi possível incluir neste estudo a direção do hotel, correspondente ao diretor de operações e ao diretor geral. Relativamente a cada departamento, foi possível entrevistar pelo menos uma chefia e um subordinado direto, sendo que nos casos da receção e *housekeeping* foi entrevistado mais de um subordinado.

Cada entrevista começou por se pedir a idade e habilitações literárias. Verifica-se uma variação de idades que vão desde os 22 anos até aos 68 anos. Adicionalmente, e de uma forma geral, também é possível afirmar que cinco das nove chefias detêm um curso superior, enquanto as restantes quatro chefias apenas têm o grau equivalente ao 12º ano. Relativamente aos subordinados, apenas cinco dos 12 têm um curso superior, e os restantes detêm níveis equivalentes entre o 6º e 12º ano.

Após a recolha de informação sócio-demográfica de cada colaborador, a questão seguinte centrou-se no percurso profissional de cada colaborador e há quanto tempo desempenham o seu cargo atual. Relativamente às chefias, pode afirmar-se que estas são bastante recentes, sendo que sete das nove apenas exerce o seu cargo no hotel em análise há menos de três anos, e as restantes duas há seis e oito anos. No que diz respeito aos subordinados, pode confirmar-se a mesma tendência, visto que apenas três dos 12 funcionários trabalham na empresa há mais de um ano, e os restantes há menos de um ano.

O percurso profissional de cada colaborador é bastante específico, mas, de uma forma geral, foi possível observar que todos os colaboradores passaram, pelo menos, por dois empregos antes do atual.

Seguidamente, foi questionado a cada colaborador se, ao longo do seu percurso profissional, encontraram algum líder que admirassem. Assim sendo, dos 21 entrevistados, 19 afirmaram que sim, e dois que não. Das 19 confirmações, há exceção de uma, todos

mencionaram que as suas referências de líder diziam sempre respeito a pessoas que ocupavam cargos acima dos seus, como o exemplo da governanta de andares ter indicado que a sua líder de referência era a governanta geral. Adicionalmente, foi possível verificar-se que, dos 12 subordinados, seis afirmaram que os seus líderes de referência eram as suas chefias diretas.

Consequentemente, foi questionado se os líderes que referiram, ainda eram os seus líderes atuais. Ora, quem afirmou ter um líder em específico, a resposta foi afirmativa, à exceção de um caso, que afirmou já não estar próxima da sua líder de eleição, e quanto aos que referiram ter várias referências, esta questão foi classificada como não aplicável.

Posteriormente, cada colaborador respondeu à pergunta "Considera importante ter um líder a seguir no seu local de trabalho? Porquê?". Esta questão causou alguma discussão, pois várias foram as razões apresentadas, mas todas as respostas deram ao mesmo resultado: Sim. De uma forma geral, houve muitas respostas bastante idênticas, referindo que a importância se focava em ter um exemplo a seguir, "alguém que oriente e delegue, alguém que saiba motivar e apoiar".

Em seguida, as questões colocadas foram diferentes consoante o cargo que a pessoa ocupava na empresa: chefia ou subordinado. Nesse sentido, começemos por verificar quais foram os resultados observados com os subordinados.

Primeiramente, procurou-se entender a perspetiva de cada colaborador relativamente ao impacto do seu líder na sua vida profissional. Assim, questionou-se: "De que forma sente que o seu líder afeta o seu desempenho profissional?". Todos os subordinados, que afirmaram ter um líder de referência, explicaram que este os afetava no sentido positivo, porque os motivava e era uma pessoa que os ajudava e apoiava. Por exemplo, no departamento de *housekeeping*, foram entrevistadas três subordinadas (governanta de andares, empregada de andares e estagiária), e todas elas afirmaram que a sua líder era a sua chefia direta, a governanta geral: "(...) É uma pessoa que me faz ver as coisas de uma forma diferente. É alguém que me motiva a ser melhor e a perceber que às vezes estou errada e tenho de melhorar a forma como vejo as coisas"; "Afeta no bom sentido. É uma pessoa que me ajudou sempre muito e sempre me motivou a ser melhor"; "Tenta sempre certificar-se que estou a aprender e que estou a fazer as coisas bem, motivando-me sempre a ser melhor".

Seguidamente, os entrevistados responderam à questão que dizia respeito à sua relação com as suas chefias. De uma forma geral, foi possível concluir que esta relação era próxima e

de confiança do ponto de vista de vários colaboradores. No entanto, foram registradas algumas discordâncias, visto que quatro dos 12 entrevistados referiram que a sua relação era meramente profissional. Deste modo, foi questionado aos colaboradores qual era o impacto do comportamento dos seus chefes relativamente ao seu desempenho profissional, o que, relativamente aos subordinados que mencionaram o seu líder como o seu chefe, esta pergunta não foi considerada, por já ter sido respondida, e aos subordinados que mencionaram líderes distintos, cada um explicou as suas razões. Cinco dos seis subordinados que não veem a sua chefia direta como o/a seu/sua líder de eleição, comentaram que o comportamento da sua chefia os afetava negativamente, devido ao comportamento da mesma para com eles e com a forma como ele/ela gere a equipa. O sexto subordinado afirmou que a sua chefia afetava o seu trabalho positivamente, “no sentido em que ela me dá abertura para trabalhar e a forma como ela confia em mim.”

A pergunta que foi colocada aos 12 entrevistados subordinados foi: “Vê o seu chefe como um chefe ou como um líder a seguir?” Sete referiram que viam as suas chefias como líderes, e cinco apenas como chefes. Posteriormente, questionou-se os subordinados se os seus chefes abandonassem a empresa, se isso iria trazer alterações para a sua equipa e/ou para o hotel. As respostas diferiam na perspetiva de cada colaborador. Ora, cinco dos 12 trabalhadores afirmou que a saída da sua chefia afetaria a equipa e o hotel, como referiu o colaborador x: “Existiriam muitas diferenças. Ele é uma pessoa que mantém a equipa junta e organizada, e sem um líder como ele tanto a equipa como o hotel iria sofrer grandes mudanças”. Adicionalmente, cinco dos 12 colaboradores afirmaram que iriam trazer alterações para a equipa, mas para o hotel não: “Para a equipa sim, para o hotel não. No hotel as coisas continuam a andar seja quem for o chefe, mas para a equipa faria toda a diferença, justificou um dos entrevistados”. O 11º entrevistado explicou que essa era uma pergunta bastante difícil de responder, e que sentia: “Depende de quem arranjam para substituir a pessoa.” Por fim, o 12º subordinado foi a exceção em todas as respostas, afirmando que não traria diferenças para a equipa: “Não. As pessoas estão saturadas e desmotivadas e não acredito que uma nova chefia mudasse isso ao ponto de toda a dinâmica da equipa mudar.”

As quatro questões anteriormente expostas tiveram o propósito de entender a relação e dinâmica de cada subordinado com a sua chefia, onde foi possível observar e concluir que 50% dos subordinados considera a sua chefia como o/a seu/sua líder de referência, que

58,33% dos subordinados considera a sua chefia direta como um/uma líder, e que dez dos 12 colaboradores defende que a saída da sua chefia da empresa traria consequências para a dinâmica da equipa dentro do seu departamento, sendo que sete dos dez comentou que seria uma consequência negativa, e três uma consequência positiva, por sentirem que a sua chefia afeta negativamente o dinamismo da sua equipa.

À posteriori, a entrevista realizada aos subordinados prosseguiu, com o objetivo de entender a opinião dos colaboradores face ao setor em que estão inseridos, onde foram realizadas as questões: “Sendo um trabalhador da indústria hoteleira, como considera esse setor de atividade face aos restantes?” e “Considera que a indústria hoteleira é um setor desvalorizado e escasso em recursos?”. Ora, relativamente à primeira questão, todos os colaboradores falaram de forma crítica ao setor, explicando que, de uma forma geral, consideravam o setor muito desvalorizado, com salários baixos e muita sobrecarga horária. Ademais, como foi referido por dois entrevistados, é um setor muito cansativo psicologicamente, e como afirmou o entrevistado x, “é um setor que não é fácil, onde é mesmo muito crucial coordenar e gerir as emoções, devido ao intenso contacto com o cliente.” Relativamente à segunda questão, dez dos 12 trabalhadores defenderam que é um setor muito desvalorizado e que a escassez de recursos é cada vez mais notável: “Existe cada vez mais dificuldade em encontrar pessoas para trabalhar nesta área porque sempre que veem que podem fazer o mesmo trabalho em menos horas e ganhando mais dinheiro, raramente voltam. Além disso, também é muito difícil encontrar pessoal qualificado. É um setor desvalorizado e bastante, o que não faz sentido sendo um dos principais setores mais lucrativos para o país”, afirmou a assistente de recursos humanos. Esta é uma colaboradora bastante atualizada e conhecedora do assunto, uma vez que uma das suas funções é o recrutamento de pessoal. As duas exceções a esta opinião, mencionaram que sentiam que o setor não sofre de recursos escassos: “Não existe falta de recursos humanos, mas sim de recursos qualificados. Existe muita oferta “barata” de pessoas sem formação por não serem exigidas habilitações literárias para vários cargos”; “Não acho que haja falta de recursos. Há muitas pessoas à procura de emprego, o problema é que os ordenados e as condições de trabalho são muito pobres, o que desmotiva as pessoas a permanecer no setor.”

Face a estas questões, os entrevistados foram convidados a responder como sentiam que o seu chefe lidava com estes aspetos do setor, onde existiu uma enorme concordância

relativamente às dificuldades que sabem que as suas chefias enfrentam. Isto é, 11 dos 12 trabalhadores afirmou terem conhecimento da dificuldade e do desafio que os seus chefes estão a sentir, à exceção de um caso, que defendeu sentir que o seu chefe não demonstra vontade em querer mudar este aspeto, uma vez que “ele sabe que faz parte”.

Em seguida, “Como é que o seu chefe o encara?”, foi a questão colocada. Sete dos 12 trabalhadores defenderam que a forma como o seu chefe os trata é positiva e reflexo de uma boa relação. No entanto, os restantes cinco, comentaram que a forma como o seu chefe os encara não é muito positiva: “Não existe muito esforço porque ele sabe que está a fazer algo que não gosta/quer.” ; Ele exige mais de mim do que qualquer outra pessoa. Ele deixa que a nossa relação pessoal afete a profissional, pois sente-se mais à vontade para ser mais frontal comigo do que com as outras pessoas”; “Estamos num período de adaptação”; “Deposita muita expectativa em mim e no meu trabalho”; “Depende muito do seu humor pessoal. Há vezes que parece disponível, e outras vezes transmite-nos a sensação que não podemos contar com ele, que não o podemos incomodar”.

Face a esta questão, os entrevistados responderam como se sentiam relativamente a esse comportamento/tratamento por parte das suas chefias. Neste caso, oito dos 12 trabalhadores afirmaram que o seu sentimento era positivo, o que se pode concluir que estes oito trabalhadores estavam felizes com a forma como o seu chefe os aborda, ao contrário dos restantes quatro, que comentaram que o seu sentimento era frustrante e de mera aceitação, como defendeu o entrevistado x, ao responder: "Tento lidar como posso porque sei que esta é a chefia que tenho”.

Ainda no seguimento de entender a opinião dos subordinados face aos comportamentos dos seus chefes diretos, questionou-se aos primeiros como é que as suas chefias lidavam com a equipa que tinham. Neste caso, mais de metade (sete) dos colaboradores declararam que os seus superiores lidavam de forma positiva com a equipa que têm, enquanto os restantes cinco defenderam o oposto, como o entrevistado x, que anunciou: “Mal, porque ele tem muitos “favoritismos” e isso nota-se. Ele exige demasiado das pessoas e deixa que a sua vida pessoal afete a sua vida profissional, o que é algo que um chefe não pode fazer”.

De modo a fechar esta parte da entrevista, foi colocada uma última questão face à relação subordinado/chefe, onde se tentou procurar entender se os subordinados sentiam se

eram, ou não, acompanhados diariamente pelas suas chefias, onde foi possível registrar 10 respostas afirmativas, uma resposta negativa, e um “às vezes”. É de notar que, dentro das 10 respostas afirmativas, houve uma resposta que confessou que esse acompanhamento não era, na verdade, um acompanhamento propriamente positivo: "Quando ele está no hotel, tem tendência a acompanhar o trabalho, mas eu não sinto que seja de uma forma positiva, mais parece que é sempre feito com o intuito de “caçar” o erro. Em termos profissionais, ele é muito bom, mas do ponto de vista humano falha e por isso o acompanhamento acaba por não ser completo”.

Para dar continuação à entrevista, a autora procurou entender como eram definidos os planos de formação da empresa, e se estes efetivamente existiam e tinham impacto na vida profissional de cada colaborador. Ora, com as respostas obtidas, é possível confirmar que oito dos 12 subordinados considera que a formação que obteve nesta organização foi crucial para o seu trabalho, enquanto os restantes quatro defenderam que não, pois sentiam que a formação que obtiveram foi fraca e pouco ou nada fez diferença na sua carreira dentro do hotel, “Não existiu um plano de formação consistente, acabei por aprender muita coisa sozinha”, referiu uma das entrevistadas. Relativamente à forma como são estabelecidos os planos de formação na empresa, todos os 12 colaboradores fizeram referência ao mesmo aspeto: são muito fracos para aquilo que realmente deveriam ser. Com base na informação obtida, nenhum colaborador mencionou um plano de formação superior a cinco dias, o que revela ser um período bastante reduzido para uma pessoa aprender. No entanto, três colaboradores afirmaram que, além da formação inicial que o colaborador obtém, existem outros planos de formação que os colaboradores têm, mas aquilo que estes sentem é que “não são adequados para os cargos”; “No entanto, estão a ser desenvolvidos programas para melhorar este aspeto, onde estamos a procurar organizar formações específicas para cada área, ao invés de formações gerais.”; “Fiz formações muito boas que me ajudaram bastante, mas sinto que deveriam existir mais e mais adequadas para cada departamento.”

Por fim, a autora tentou entender qual era o grau de importância que cada subordinado atribui ao ambiente de trabalho e se este era ou não um fator determinante nas suas vidas profissionais e conseqüentemente pessoais. Deste modo, foram colocadas três questões. Ora, relativamente à primeira questão, “Alguma vez trocou de emprego ou abandonou uma empresa, devido ao ambiente de trabalho em que estava inserido?”, oito de 12 colaboradores

afirmaram que não, e os restantes quatro que sim, “estava muito descontente com o ambiente e com a liderança e por isso saí”, afirmou a subordinada X. A segunda questão pretende retratar a felicidade do trabalhador naquilo que faz, e por isso foi interrogado se, sendo um colaborador da indústria hoteleira, sentiam que este mercado de trabalho é a sua paixão. Sete trabalhadores responderam que sim, e os restantes cinco que não, mas que gostavam daquilo que faziam, com foi o caso do colaborador X, que justificou a sua resposta: “Já foi uma grande paixão, atualmente já não é. Mas sim, gosto do que faço”. A questão final foi uma questão que todos os colaboradores entrevistados na totalidade (21) tiveram de responder. Neste caso, dos 12 subordinados, a resposta à pergunta “O que considera mais importante, o dinheiro ou o ambiente de trabalho em que está inserido numa empresa? Isto é, preferia receber mais dinheiro e ter um ambiente de trabalho desconfortável, sem uma chefia/líder justo, ou receber menos e estar inserido num ambiente de trabalho saudável com uma chefia de topo?”, teve 11 votos bastante vinculados em receber menos, à exceção de um caso, que defendeu a sua resposta a explicar que “dependia do dinheiro”.

Uma vez observados os resultados obtidos com os subordinados, verifiquemos agora quais foram as questões colocadas e respostas obtidas aos colaboradores que ocupam um cargo de chefia na empresa em análise.

Ora, após as primeiras questões interrogadas às chefias, anteriormente mencionadas, que disseram respeito à idade, habilitações literárias, entre outros, a entrevista seguiu após a questão: “Considera importante ter um líder a seguir no seu local de trabalho? Porquê?” Deste modo, a questão seguinte teve como objetivo averiguar qual era a relação que as chefias sentem que têm com os seus subordinados. Neste caso, todos os entrevistados (nove) afirmaram que a relação com os seus subordinados era positiva. No entanto, foi possível observar que algumas chefias também incluíram nas suas respostas a relação de proximidade que sentem com os seus subordinados, enquanto outras apenas afirmaram ser uma relação positiva, profissional. Assim, foi possível observar que o tratamento como chefia depende muito da abordagem de cada um, visto que os níveis de confiança não são iguais para todas as partes. Deste modo, quatro dos colaboradores afirmaram que a relação era positiva e profissional, enquanto os restantes cinco descrevem a relação de uma forma mais aberta, descrevendo-a como sendo positiva, próxima e de confiança, como foi o caso do entrevistado X, que afirmou: "Gosto de brincar com eles, gosto de os envolver nas coisas, de lhes dar

responsabilidades/“*empowerment*”. Gosto que eles se sintam importantes na equipa. O meu estilo de liderança é fazer parte da equipa.”

Posteriormente, tentou entender-se se as chefias sentem que a forma como trabalham afeta diretamente ou não o desempenho profissional dos seus subordinados, e os nove colaboradores afirmaram que sim, justificando cada resposta com base naquilo que veem e sentem no dia a dia no seu trabalho: “Sim, eu acredito que a forma como trabalho acaba sempre por afetar a forma como elas trabalham também, nem que seja no facto de eu confiar nelas e elas sentirem isso e passarem isso para o seu desempenho.”, justificou a entrevistada X. Já o entrevistado Y, respondeu a esta questão da seguinte forma: “Sim, claro, porque temos de errar. Aprendemos uns com os outros, portanto, tal como eles me afetam eu sinto que também os afeto a eles”. Adicionalmente, e curiosamente, dois dos nove entrevistados incluíram nas suas respostas que sentiam que a forma como eles trabalham afeta os seus subordinados, principalmente desde que foram eles que ocuparam o cargo de chefia na equipa: “Sim, sinto que eles aprendem mais depressa com a minha forma de trabalhar e estão mais capazes desde que eu entrei.” ; “Sim, no dia-a-dia. Mudei o rumo da equipa e sinto que a atitude dos meus colaboradores mudou desde que eu entrei.”

No que diz respeito à motivação de trabalho, os entrevistados replicaram relativamente ao facto de sentirem se trabalham com uma equipa motivada ou não. Tendo em conta a resposta dos nove entrevistados, pode concluir-se que oito afirmaram que, de uma maneira geral, sentiam que a sua equipa estava motivada, mas muitos referiram que sabiam e sentiam que essa motivação, apesar de presente, nem sempre é linear: “Não creio que seja algo monótono, mas de forma geral creio que a equipa está motivada.”; “Sinto que as minhas equipas estão motivadas, mas muito cansadas. Devido à grande procura turística e à falta de recursos humanos para uma operação tão exigente, estamos todos muito cansados e isso pode levar à desmotivação...” À exceção dos outros colaboradores, houve uma chefia que contrariou esta opinião geral, afirmando “Confesso que tenho as minhas dúvidas. Muitas vezes penso que existe alguma dificuldade em manter essa motivação”.

De maneira a entender as diferentes opiniões relativamente às diferenças entre líder/chefe, os entrevistados foram encarados com esta questão, onde todas as respostas tiveram o mesmo fim: existe, efetivamente, uma diferença. De uma forma geral, os entrevistados justificaram esta diferença da mesma maneira, afirmando que um chefe manda, exige, impõe

tarefas, ao invés de um líder, que lidera, apoia e motiva. Adicionalmente, dois dos nove colaboradores incluíram nas suas respostas que sentiam que, nos dias de hoje, existia cada vez menos chefias e mais líderes.

Numa introspectiva, foi pedido aos colaboradores para se auto-avaliarem como líderes ou chefes. Cinco dos nove colaboradores afirmaram serem líderes, e os restantes quatro responderam que sentiam ser um pouco dos dois, “Sinto que não é algo que seja fácil de fazer. Muitas vezes penso que estou a pensar muito como chefe, e sei disso, mas também sei que tenho competências de líder”, respondeu a entrevistada X.

Ainda no sentido de entender a relação existente entre líder/subordinado, questionou-se às chefias se tivessem de abandonar a sua empresa por motivos de força maior, se sentiam que a sua equipa iria sentir a sua falta. Curiosamente, mais de metade dos entrevistados (seis), utilizaram a mesma expressão face a esta questão: “ninguém é insubstituível”. Ora, com base nas respostas atribuídas, é possível observar que dois dos nove entrevistados afirmou que sentia que não iriam sentir a sua falta, 4 defenderam que sentiam que os seus subordinados sentiriam a sua falta, e dois declararam que “sim e não”, no sentido em que acham que sentiriam falta da sua pessoa mas não do cargo que ocupa: “Sim e não. Não porque acho que eles estão preparados profissionalmente para o trabalho. Sim porque acho que poderiam sentir que não iriam ter uma âncora/apoio onde se basearem, como fazem agora”. Ainda assim, o 9º entrevistado confessou que não sabia: “Sinceramente não sei. As pessoas estão quase sempre insatisfeitas com a chefia, por algum motivo.... Sei que enquanto chefia tento sempre ter uma relação próxima, estar com eles, tentar liderá-los da melhor forma. Certamente em alguns momentos sentiriam alguma nostalgia, mas a próxima chefia rapidamente iria cativá-los.”

Seguidamente, a questão foi feita ao contrário, e questionou-se os entrevistados se sentiriam falta da sua equipa. Assim, registou-se uma resposta afirmativa por parte das totais nove chefias entrevistadas, como por exemplo o entrevistado x, pois “... acho que no geral temos uma relação positiva e eu tenho orgulho na minha equipa. É uma equipa por amadurecer, há muitos elementos novos, mas sentem-se perfeitamente integrados e eu gosto de trabalhar com eles. Há um excelente ambiente na equipa.” Ademais, após observar as respostas dadas, foi possível verificar que oito dos nove entrevistados responderam a esta questão de uma forma mais emocional, à exceção do 9º, que confessou: “Sim porque já os conheço e sei como trabalham e ir para outro sítio significa começar o processo de uma

equipa de novo, mas de forma emocional não muito. Sentiria falta das competências.”

“Considera que a indústria hoteleira é um setor desvalorizado e escasso em recursos?” foi a questão seguinte colocada. Todos os colaboradores afirmaram que sim, a ambas as perguntas. De uma forma geral, a justificação dada a esta resposta foi praticamente a mesma por parte de todos os colaboradores, em que confessaram saber que era um setor desvalorizado, no sentido do valor que é atribuído ao *staff*, visto que sofrem cargas horárias muito elevadas, baixos salários, entre outros e é injusto para a quantidade de trabalho que têm. Adicionalmente, também defenderam ter conhecimento na dificuldade que se regista em encontrar pessoas para trabalhar neste setor, e pessoas competentes, pois “...há muita rotatividade de horários, maus salários, etc. Por isso, está escasso em recursos, porque muitas pessoas pensam que, pelo mesmo trabalho, noutra setor, ganham o mesmo, esforçam-se menos e recebem mais.”

Posto isto, questionou-se às chefias de que forma mostram aos seus subordinados que estes desempenham um papel crucial para a empresa. De uma forma geral, foi referido que era algo muito difícil de se fazer, e cada resposta foi diferente: “Isso é algo muito importante e um constante desafio, principalmente para a geração de hoje. Mas tentamos ao máximo focar-nos nisso, em adicionar mais benefícios principalmente.”; “Através de formações internas, ensinamentos, dar condições de trabalho.”; “Tento sempre fazê-las compreender que sem elas, tudo isto não seria possível. E agradeço sempre que observo muito esforço e dedicação por parte da minha equipa. Estou-lhes sempre a dizer que devem ter sempre orgulho no que fazem.”; “Tento atribuir-lhes responsabilidades de modo a que sintam que têm um papel importante e que são capazes de fazer o trabalho.”; “Não é fácil fazer isso. Mas tentamos dar um estímulo às pessoas e procurar ferramentas para as manter. É algo que estamos a tentar melhorar.”; “Tento sempre mostrar-lhes e fazê-las sentir que o papel de cada uma é muito importante e eu própria sinto que elas sentem isso, não só da minha parte como também por parte da direção.”; “Tento motivá-los e tento sempre perceber quais são as suas insatisfações no trabalho para as tentar resolver. Tento propor na direção ideias para melhorar as condições de trabalho. É muito importante reter talento.”; “Tento ser aberto e participativo. Tento envolver cada pessoa e perceber a parte forte de cada um, para que se envolva ao máximo no que faz melhor e sinta que é importante e está a contribuir fortemente para a empresa e equipa.”; “Tento sempre mantê-los motivados, eles sabem a importância das suas funções e as

responsabilidades que têm. Dou sempre *feedback* e partilho também o *feedback* dos hóspedes em relação ao desempenho deles. Mostro-lhes numa base diária a importância deles para o sucesso da organização (se falharem põem em risco a experiência do cliente).”

Relativamente ao nível de confiança, os entrevistados foram convidados a responder à questão “De que forma é que a confiança que deposita nos seus subordinados afeta a forma como trabalha?”. Ora, esta questão foi incluída na entrevista no sentido de entender se as chefias confiam ou não nos seus subordinados, visto que o seu trabalho também depende bastante do deles. De uma forma geral, as 9 chefias indicaram que confiam bastante nos seus subordinados, e que, graças a essa confiança, conseguem ter mais tempo para efetuar o seu trabalho, sem uma preocupação constante de cada passo dos seus colaboradores, como referiu a entrevistada X: “Se eu não confiar nelas, vou ter muita dificuldade em trabalhar. Ou seja, eu confio muito na minha equipa porque sei que elas estão a dar o seu melhor e desta forma, ao delegar e atribuir responsabilidades, consigo ter mais tempo para outras coisas. Não sinto necessidade de controlar cada passo que dão”. Ademais, duas das nove chefias defenderam a sua resposta de forma bastante idêntica, realçando que a sua confiança também dependia muito de subordinado para subordinado e, como chefes, procuravam sempre distribuir as tarefas consoante esse grau de confiança: “Alivia o trabalho, porque sei os pontos fortes e fracos de cada um e com o tempo percebo como cada um traz mais valor para a empresa. Logo, fico mais aliviado por pôr aquela pessoa encarregue disto, aquela daquilo etc.”; “Eu tenho diferentes graus de confiança com diferentes elementos das minhas equipas. De acordo com o seu grau de responsabilidades, atribuo tarefas diferentes. Assim sei que as tarefas serão feitas como pretendido e isso não afetará muito a forma como trabalho.”

Ainda dentro do tema “confiança”, as chefias foram questionadas se se sentiam seguras, nas suas folgas e/ou férias, em deixar o controlo do departamento aos seus subordinados, onde 8 dos 9 colaboradores afirmou que sim, à exceção do 9º, que justificou: “Não o faço pois não estão preparados para isso. Contudo, há algumas tarefas que delego e sinto-me seguro com isso.”

Seguidamente, as chefias foram convidadas, mais uma vez, a realizar uma análise introspetiva, respondendo como se consideravam em termos de liderança. Ora, cada resposta foi bastante individual, uma vez que cada pessoa se autoavaliou: “Eu distribuo tarefas e confio muito nos meus subordinados. Acompanho e tento ajudar.”; “Gosto de estar no terreno. Gosto

de ajudar, acompanhar e ser justo.”; “Demonstro confiança, apoio, guio, delego. Chamo à atenção quando necessário. Faço as pessoas sentirem-se parte integrante e importante desta equipa.”; “Mostro que podem confiar em mim e podem contar comigo para os apoiar e ajudar a melhorar. Sou exigente mas compreendo muito o trabalho de cada um.”; “Sinto que sou uma líder que ainda está a aprender.”; “Pragmatismo, assertividade. Tento dar a mão e apoiar”; “Sou um líder que me preocupo. Tento sempre ajudá-los no que posso e não me foco em apenas garantir que o trabalho está feito. Procuo integrá-los na equipa, e integrar-me a mim também com eles. Não me separo de mim e deles, somos uma equipa.”; “Tento mostrar que podem contar comigo. Gosto de mostrar que têm responsabilidades e são autónomos. Atribuo-lhes tarefas para que sintam que podem fazê-las sozinhos, sem um controlo constante.” ; “Tento sempre dar *feedback* e motivar os colegas a fazer melhor. Eu trabalho com eles, lado a lado”.

No que diz respeito ao acompanhamento diário, foi questionado às chefias se sentiam que acompanhavam ou não os seus subordinados diariamente. Seis dos nove chefes afirmou que sim, que sentiam que consigam fazer um acompanhamento diário, mas houve três exceções que não partilharam a mesma opinião, afirmando que não era o caso: “Não. Acompanho no sentido em que sei sempre o que se passa no departamento, mas não há um acompanhamento formal.”; “Visto que trabalhamos todas no mesmo espaço acabo por estar sempre a par do trabalho de cada uma e ajudo no que posso mas não estou diariamente a “controlá-las”; “Não tanto como gostaria. É uma dificuldade porque não consigo ter tempo para apoiá-los tanto “no terreno”, daí ser muito importante para mim ter chefias intermédias”.

Em relação aos planos de formação existentes na empresa, foi questionado às nove chefias em questão se existem planos de formação para melhorar o desempenho e prestação da equipa, e as respostas obtidas foram bastante variáveis. Ora, dos nove colaboradores, seis afirmaram que existe um plano de formação atribuído a cada membro quando esse entra para a empresa, enquanto dois referiram que, nos seus departamentos, não existia sequer um plano de formação formalmente estipulado. Adicionalmente, dos seis colaboradores que afirmaram que existe um plano de formação inicial, apenas quatro chefias enunciaram que também já existiram algumas formações gerais, como inteligência emocional e gestão de tempo. Por fim, quatro das nove chefias revelaram sentir-se insatisfeitas relativamente a este tópico, visto que sentem que deveriam existir mais formações para as equipas.

No que concerne à paixão e felicidade do trabalhador face à indústria onde trabalha, e à forma como se sente ao desempenhar a sua função, seis dos nove trabalhadores afirmou que o mercado hoteleiro era a sua paixão, contudo, os restantes três, responderam que a hotelaria não era a sua paixão, mas que gostavam do que faziam: "Não, não é a minha paixão. Gosto do que faço, mas hotelaria nunca foi a minha área de eleição."

Tal como já foi referido anteriormente, a última questão colocada a todos os 21 colaboradores desta empresa em análise, diz respeito ao ambiente de trabalho e condições financeiras: "O que considera mais importante, o dinheiro ou o ambiente de trabalho em que está inserido numa empresa? Isto é, preferia receber mais dinheiro e ter um ambiente de trabalho desconfortável, sem uma chefia/líder justo, ou receber menos e estar inserido num ambiente de trabalho saudável com uma chefia de topo?". Considerando as respostas das nove chefias, todas elas mencionaram que preferiam receber menos e estar inserido num ambiente de trabalho saudável com uma chefia de topo, aliás, um dos entrevistados mencionou: "Só para ter uma noção, fizeram-me uma oferta em que recebia quase o dobro que recebo aqui, mas não quero sair, prefiro ficar aqui a receber o que recebo com a equipa que tenho, do que estar a arriscar ir para um sítio que pode não me fazer feliz".

Posto isto, tendo em conta as respostas dadas pelos subordinados e as suas respetivas chefias, foi possível observar vários resultados, sendo que muitos deles revelam um nível de concordância significativo entre ambas as partes, mas, ainda assim, existem também algumas divergências.

Relativamente ao nível de importância atribuído a ter um líder no local de trabalho, foi possível verificar que todos os 21 entrevistados afirmaram que era bastante elevado, uma vez que é fundamental ter alguém que guie, que oriente e apoie.

Em adição, foi possível confirmar, face às respostas atribuídas por cada parte, a relação existente entre os subordinados e as suas respetivas chefias. Ora, neste caso, verificou-se que dentro dos 21 entrevistados, e dos oito departamentos em análise, seis destes departamentos representaram partilhar a mesma opinião no que diz respeito à sua relação, como o exemplo do departamento de *housekeeping*, onde a chefia justificou a sua resposta da seguinte forma: "Boa, muito próxima e de confiança. Tento ver as coisas de uma forma mais descontraída, fazer todas sentir que eu também faço parte da equipa e não estou lá só para "mandar", e a resposta das suas subordinadas foi "É boa, próxima, como uma amizade.";

“Boa. De confiança”; “É boa.” No entanto, o mesmo não se pode verificar com outros dois departamentos, em que as respostas dos subordinados não estavam de acordo com a sua chefia. Ora, enquanto a chefia defendeu que existe uma relação positiva, de proximidade, e um bom ambiente de equipa, os seus subordinados afirmaram sentir bastante descontentamento com a relação que têm com o seu chefe, como demonstrou o entrevistado x “É uma relação tensa, distante. Não é uma pessoa aberta então tenho muitas vezes medo de lhe perguntar o que quer que seja”.

Face às questões “De que modo é que o seu chefe afeta o seu desempenho profissional?” e “Sente que a forma como trabalha afeta o desempenho profissional dos seus subordinados?” registou-se uma concordância positiva entre cinco departamentos, enquanto nos outros três foi possível verificar que a chefia afeta negativamente o trabalho dos seus subordinados: “Muitas vezes não consigo completar o meu trabalho porque existe má gestão de tempo por parte da minha chefia.” ; “Afeta porque a forma como ele gere e lida com a equipa afeta o nosso trabalho. O meu chefe é uma pessoa muito emocional. Não é uma pessoa imparcial e deixa que a vida pessoal afete o seu trabalho e conseqüentemente a equipa.”; “Afeta negativamente. É uma pessoa que tem um ego muito elevado e acaba por prejudicar o nosso trabalho.”

Relativamente à opinião dos subordinados sobre o tema chefia/liderança, tal como já foi referido anteriormente, dos 12 subordinados, sete referiram que viam as suas chefias como líderes (sendo que seis afirmaram que os seus líderes de referência eram as suas chefias diretas) e cinco apenas como chefes. Dentro das nove chefias em análise, cinco dos nove colaboradores afirmaram serem líderes, e os restantes quatro responderam que sentiam ser um pouco dos dois. Assim, verificou-se novamente concordância e discordância nas respostas, visto que dos oito departamentos, três obtiveram resultados diferentes, visto que as chefias se auto-titularam de líderes, e os seus subordinados apenas o consideraram como chefe.

No que diz respeito a abandonar a empresa por motivos de força maior, dez de 12 subordinados afirmaram que a saída do seu chefe traria impactos para a equipa, sendo que sete constataram que a saída seria algo negativo para a equipa, e os restantes três defenderam o contrário. Quando foi questionado às chefias esta mesma questão, tal como já foi referido anteriormente, duas comentaram que os seus subordinados não iriam sentir a sua falta, quatro que sim, dois “que sim e que não” e um “não sei”. Ora, os subordinados entrevistados que

defenderam que a saída da sua chefia seria positiva, partilham os três a mesma chefia, e a chefia em questão respondeu a esta pergunta “não sei”, o que significa que, as chefias que pensaram que os seus subordinados não sentiriam a sua falta, estavam erradas.

O acompanhamento diário é algo muito importante e que deve ser tido em conta. Por isso, questionou-se aos subordinados e chefias como era esse acompanhamento. Assim, verificou-se que houve três chefias que afirmaram não conseguir acompanhar os seus subordinados diariamente, no entanto, os seus subordinados não partilham a mesma opinião, e acreditam que as suas chefias os acompanham. Já o contrário também se pode registar com os resultados, visto que uma das chefias que afirmou acompanhar os seus subordinados, dois deles não pensam da mesma forma, e sentem que o mesmo não o cumpre.

Ao longo das entrevistas foi possível observar uma grande preocupação por parte das chefias relativamente aos planos de formação existentes na empresa. Ora, de uma forma geral, todos os 21 entrevistados afirmaram que os planos de formação existentes são bastante fracos, o que é algo que cinco das chefias mencionaram que têm neste momento como umas das suas prioridades em melhorar.

Capítulo IV - Conclusões e recomendações

Segundo Arasli et al. (2020), “um bom líder concentra-se no que é (características de liderança), o que sabe (capacidades e conhecimentos de liderança), e o que faz (comportamentos e atitudes de liderança)”. Afshari et al. (2019, p.775) referem que a liderança e o compromisso organizacional são encarados como fatores essenciais para que as organizações alcancem vantagem competitiva face à concorrência.

O setor da hospitalidade é um setor de serviços, e por isso, o seu principal foco é a prestação de uma qualidade de serviço ao cliente. Deste modo, é crucial entender a importância do papel da liderança neste tipo de setor, uma vez que é uma indústria que exige bastante do comportamento e emoções de cada trabalhador. Ora, a qualidade da relação que se desenvolve entre líderes e subordinados afeta a satisfação no trabalho, o compromisso organizacional, e a cidadania organizacional, entre outros atributos (Testa, 2001, p.83).

Ao observar os resultados obtidos com esta pesquisa, é possível comprovar esta teoria: a liderança tem, de facto, um forte impacto no setor hoteleiro. Em primeiro lugar, 19 de 21 entrevistados referiu já ter tido pelo menos um líder de referência ao longo da sua vida. Adicionalmente, também foi possível verificar-se que dos 12 subordinados entrevistados, metade (seis) afirmaram que os seus líderes de referência eram as suas chefias diretas, o que permite concluir que, nesta unidade hoteleira, pelo menos x % dos colaboradores representa uma relação positiva, onde os subordinados vêm nas suas chefias um líder, um exemplo. Todos os 21 entrevistados foram convocados a responder à mesma questão: “Considera importante ter um líder a seguir no seu local de trabalho? Porquê?”, e, curiosamente, todos os colaboradores atribuíram a mesma resposta: sim. Desta forma, é possível afirmar que todos os entrevistados desejam ter um líder no seu local de trabalho, pois sentem que necessitam de orientação, de alguém que os motive e apoie, e existem pelo menos seis pessoas dentro da empresa que afirmam trabalhar diretamente com o seu líder de referência.

No sentido de entender a relação e dinâmica de cada subordinado com a sua chefia, foi possível confirmar, face às respostas atribuídas por cada parte, que dentro dos 21 entrevistados, e dos oito departamentos em análise, seis destes departamentos representaram partilhar a mesma opinião no que diz respeito à sua relação. No entanto, o mesmo não se pode verificar com outros dois departamentos, em que as respostas dos subordinados não estavam de acordo com a sua chefia. Ainda no seguimento de entender a opinião dos subordinados

face aos comportamentos dos seus chefes diretos, questionou-se aos primeiros como é que as suas chefias lidavam com a equipa que tinham. Neste caso, mais de metade (sete) dos colaboradores declararam que os seus superiores lidavam de forma positiva com a equipa que têm, enquanto os restantes cinco defenderam o oposto.

No que diz respeito à forma como os entrevistados veem o setor face aos restantes, todos os 21 colaboradores responderam, de uma forma geral, em concordância, uma vez que mencionaram a forte desvalorização que sentem do mesmo, os salários reduzidos e a sobrecarga horária.

Face aos planos de formação existentes nesta unidade hoteleira, foi possível verificar-se que este é um tópico que muitos colaboradores sentem que se encontra bastante enfraquecido e que necessita de melhorias. Principalmente defendido pelas chefias, este programa encontra-se, no entanto, em fase de desenvolvimento por parte da direção e pelo departamento de recursos humanos.

Adicionalmente, também foi possível verificar o impacto de cada chefia nos seus respetivos subordinados, questionando-se a ambas as partes se sentiam que a forma como a chefia trabalhava afetava ou não o desempenho profissional de cada subordinado. Ao observar todas as respostas, foi possível concluir que sim, tanto as chefias como os subordinados defendem que a forma como o seu chefe trabalha acaba por afetar diretamente o desempenho de cada subordinado, o que nos permite realçar, mais uma vez, a importância em ter um exemplo a seguir no local de trabalho, visto que irá consequentemente afetar a satisfação e vontade de trabalhar de cada colaborador. É de notar que se registou uma concordância positiva entre cinco departamentos, enquanto nos outros três foi possível verificar que a chefia afeta negativamente o trabalho dos seus subordinados.

Ademais, no que diz respeito ao acompanhamento diário, foi possível registar-se que uma das nove chefias que defende acompanhar os seus subordinados diariamente, foi refutada pelos seus respetivos subordinados, uma vez que estes afirmaram que não sentiam um acompanhamento diário da sua chefia.

De modo a tentar entender, mais uma vez, a importância do papel da liderança neste setor, questionou-se aos 12 subordinados se já tinham alguma vez abandonado uma empresa devido ao ambiente de trabalho em que estavam inseridos. Neste estudo de caso, foram registadas quatro respostas afirmativas, sendo que duas delas correspondem ao hotel em

questão. Ou seja, durante o processo de entrevistas deste estudo, dois dos subordinados em questão apresentaram carta de demissão, e ambos afirmaram que uma das suas principais razões de saída fora a sua chefia direta.

No que diz respeito às limitações desta pesquisa, reconhece-se que a amostra em questão acaba por ser uma limitação, uma vez que se está a ter em conta para a pesquisa apenas 21 resultados de uma específica unidade hoteleira. Ademais, outra limitação enfrentada com este estudo foi a disponibilidade dos colaboradores em realizar as entrevistas. Muitos apenas conseguiram realizar as entrevistas dentro do seu horário de trabalho, o que quebrou a sua rotina, e outros disponibilizaram do seu tempo livre para poderem participar no estudo, o que também se tornou um desafio para conciliar com os horários, visto que muitos colaboradores trabalham por turnos.

Para um estudo futuro, sugiro que, além da realização de entrevistas (método qualitativo), também seja realizado questionários por inquérito (método quantitativo), pois salvará bastante tempo ao investigador e conduzirá mais fortemente para que não sejam induzidas respostas em erro. Em adição, também proponho que seja alargada a amostra, para mais unidades hoteleiras ao invés de apenas uma, no sentido em que se estudará mais de uma cultura organizacional.

Referências bibliográficas

- Afshari, L., Young, S., Gibson, P. & Karimi, L. (2020). Organizational commitment: exploring the role of identity. *Personnel Review*, 49, 3, 774-790. <https://doi.org/10.1108/PR-04-2019-0148>
- Akgunduz, Y. Et al (2018). Perceived organizational support, employee creativity and proactive personality: The mediating effect of meaning of work. *Journal of Hospitality and Tourism Management* 34:105-114. DOI:[10.1016/j.jhtm.2018.01.004](https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2018.01.004)
- Algahtani, A. (2014). Are Leadership and Management Different? A Review. *Journal of Management Policies and Practices*, 2, 3, 71-82. DOI: [10.15640/jmpp.v2n3a4](https://doi.org/10.15640/jmpp.v2n3a4)
- Anderson, M.H., & Sun, P.Y.T. (2017). Reviewing Leadership Styles: Overlaps and the Need for a New ‘Full-Range’ Theory. *International Journal of Management Reviews*, 19, 76–96. DOI: [10.1111/ijmr.12082](https://doi.org/10.1111/ijmr.12082)
- Antunes, D. (2021). *A importância da Liderança nas equipas dentro das Organizações*. [Dissertação de mestrado, Universidade Católica Portuguesa]. Repositório UCP. <https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/37344/1/202989402.pdf>
- Arasli, H., Altinay, L., Arici, H.E. (2020). Seasonal employee leadership in the hospitality industry: a scale development. *Int. J. Contemp. Hosp. Manag.* 32 (6), 2195–2215. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2019-0508>.
- Arici, H.E., Arici, N.C., Köseoglu, M.A. and King, B.E.M. (2021). “Leadership research in the root of hospitality scholarship: 1960–2020”. *International Journal of Hospitality Management*, 99. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.103063>
- Arnold, K., Turner, N., Barling, J., & Kelloway, K. (2007). Transformational Leadership and Psychological Well-Being: The Mediating Role of Meaningful Work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(3):193-203. DOI:[10.1037/1076-8998.12.3.193](https://doi.org/10.1037/1076-8998.12.3.193)

- Ayupp, K., & Chung, T.H. (2007). Effect of Empowerment: Front-Line Employees in the Hotel Industry. *Political Science*. <http://www.kmice.cms.net.my/ProcKMICe/KMICe2008/Pdf/48-52-CR44.pdf>
- Bass, B. M. (1997). Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *The American Psychologist*, 52(2), 130–139. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.52.2.130>
- Bennett,R. (2009). Impulsive donation decisions during online browsing of charity websites. *Journal of Consumer Behaviour*, 8, 116-134. <https://doi.org/10.1002/cb.277>
- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). Leaders: The strategies for taking charge. *New York: Harper & Row*.
- Bhatti, N., Maitlo, G. M., Shaikh, N., Hashmi, M. A., & Shaikh, F. M. (2012). The impact of autocratic and democratic leadership style on job satisfaction. *International Business Research*, 5(2), 192–201. <https://doi.org/10.5539/ibr.v5n2p192>
- Brown, M., & Treviño, L. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17, 595 – 616. doi:10.1016/j.leaqua.2006.10.004
- Brownell, J. (2010). Leadership in the Service of Hospitality. *Cornell Hospitality Quarterly*, 51, 3, 363-378. DOI: 10.1177/1938965510368651
- Chen, C. (2006). Job satisfaction, organizational commitment, and flight attendants' turnover intentions: A note. *Journal of Air Transport Management*, 12, 5, 274-276. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2006.05.001>
- Choi, H.J. & Park, J.H. (2006). Difficulties that a Novice Online Instructor Faced: A Case Study. *Quarterly Review of Distance Education*, 7(3), 317-322. Retrieved October 12, 2022 from <https://www.learntechlib.org/p/106761/>.

- Chiang, C., Jang, S., Canter, D., & Prince, B. (2008). An Expectancy Theory Model for Hotel Employee Motivation: Examining the Moderating Role of Communication Satisfaction. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 9(4), 327-351, DOI: 10.1080/15256480802427263
- Conger, J.A. (1999). Charismatic and transformational leadership in organizations: an insider's perspective on these developing streams of research. *Leadership Quarterly*, 10, pp. 145–179.
- Crews, E., Brouwers, M. & Visagie, J. C. (2019). Transformational and transactional leadership effects on communication styles. *Journal of Psychology in Africa*, 29 (5), 421-428.
- Crosby, B. C., & Bryson, J. M. (2010). Integrative leadership and the creation and maintenance of cross-sector collaborations. *Leadership Quarterly*, 21(2), 211-230. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.01.003>
- Day, D., & Dragoni, L. (2015). Leadership Development: An Outcome-Oriented Review Based on Time and Levels of Analyses. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2, 133-156. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111328>
- Deery, M., & Jago, L. (2015). Revisiting Talent Management, Work-Like Balance and Retention Strategies. *International Journal of Contemporary Hospital Management*, 27, 453-472. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-12-2013-0538>
- Diggins, C. (2004). Emotional intelligence: The key to effective performance. *Human Resource Management*, 12(1), 33–35.
- Elçi, M., et al. (2012). The Impact of Ethical Leadership and Leadership Effectiveness on Employees' Turnover Intention: The Mediating Role of Work Related Stress. *Procedia—Social and Behavioral Sciences*, 58, 289-297. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.1003>

Expressões (2022). <https://ninanelsonbooks.com/significado-de-entrevista>

Fatoki, O. (2019). Hotel Employees' Pro-Environmental Behaviour: Effect of Leadership Behaviour. *Institutional Support and Workplace Spirituality Sustainability*. DOI: 10.3390/su11154135

FONSECA, J. J. S. (2002). Metodologia da pesquisa científica. *Apostila*.

Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *Leadership Quarterly*14, 6, 693-727.

Gandolfi, F. & Stone, S. (2016). "Clarifying leadership: high-impact leaders in a time of leadership crisis". *Review of International Comparative Management*, 17 (3), pp. 212 – 224.

Gandolfi, F. & Stone, S. (2018). Leadership, Leadership Styles, and Servant Leadership. *Journal of Management Research*, 18, 4, 261-269. <https://www.semanticscholar.org/paper/Leadership%2C-leadership-styles%2C-and-servant-Gandolfi-Stone/e2b2b86b6c5c7021a3f8f9852a204e137288ba1a>

Ghosh, K., e Khatri, N. (2018). Does servant leadership work in hospitality sector: A representative study in the hotel organizations. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 37, 117-127. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2017.10.012>

Graen, G.B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective. *Leadership Quarterly*, 6, 219-247. [http://dx.doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](http://dx.doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)

Gutermann, D., Lehmann-Willenbrock, N. K., Boer, D., Born, M. P., & Voelpel, S. C. (2017). How leaders affect followers' work engagement and performance: Integrating LMX and crossover theory. *British Journal of Management*, 28(2), 299–314. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12214>

- Henriques, P., Curado, C., Jerónimo, H., & Martins, J. (2019). Facing the Dark Side: How Leadership Destroys Organisational Innovation. *J. Technol. Manag. Innov.*, 14, 18-24. <https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/24886/1/Paulo%20L.%20Henriques%20et%20al.%202019.pdf>
- Hinkin, T. & Tracey, B. (2000). Employee turnover does more than reduce service quality and damage employee morale-it hits a hotel's pocketbook. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 41(3):14-21. DOI:[10.1016/S0010-8804\(00\)80013-0](https://doi.org/10.1016/S0010-8804(00)80013-0)
- Hu, M. L. M., Horng, J. S., Sun, Y. H. C. (2009). Hospitality teams: Knowledge sharing and service innovation performance. *Tourism Management*, 30(1), 41-50.
- Hughes, R. (2009). Time for leadership development interventions in the public health nutrition workforce. *Public Health Nutrition*: 12(8), 1029. doi:[10.1017/S1368980009990395](https://doi.org/10.1017/S1368980009990395)
- Jha, S., & Nair, S. (2008). Influence of locus of control, job characteristics and superior-subordinate relationship on psychological empowerment. A study in five star hotels. *Journal of Management Research*, 8,147 - 161. <https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-79751527718&origin=inward>
- Jie, H., Morrison, A., & Zhang, H. (2019). Improving Millennial Employee Well-Being and Task Performance in the Hospitality Industry: The Interactive Effects of HRM and Responsible Leadership. *Sustainability* 11(16):4410. DOI:[10.3390/su11164410](https://doi.org/10.3390/su11164410)
- Judge, T., & Kammeyer-Mueller, J. (2012). Job Attitudes. *The Annual Review of Psychology*, 63:341-67. DOI: [10.1146/annurev-psych-120710-100511](https://doi.org/10.1146/annurev-psych-120710-100511)
- Kara et al. (2013). The effects of leadership style on employee well-being in hospitality. *International Journal of Hospitality Management* 34(1):9–18. DOI:[10.1016/j.ijhm.2013.02.001](https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.02.001)
- Katzenbach, J. R. & Smith, D. K. (1993). The discipline of teams. *Harvard Business Review*, 71 (March-April), 111-146.

- Kelloway, K. Et al (2012). Transformational Leadership and Employee Psychological Well-Being: The Mediating Role of Employee Trust in Leadership. *Work and Stress* 26(1):39-55. DOI:[10.1080/02678373.2012.660774](https://doi.org/10.1080/02678373.2012.660774)
- Klerk, S., & Stander, M. (2014). Leadership empowerment behaviour, work engagement and turnover intention: the role of psychological empowerment. *Journal of Positive Management* 5(3):28. DOI:[10.12775/JPM.2014.018](https://doi.org/10.12775/JPM.2014.018)
- Koç, H. (2011). The impact of managers' leadership behaviors on job satisfaction and performance of employees. *African Journal of Business Management*, 5(30). DOI:[10.5897/AJBM10.1229](https://doi.org/10.5897/AJBM10.1229)
- Kotter, J. P. (1987). The leadership factor. *New York, NY: Free Press*.
- Kozak, M. & Uca, S. (2008). Effective Factors in the Constitution of Leadership Styles: A Study of Turkish Hotel Managers. *An International Journal of Tourism and Hospitality Research*, 19, 117-134. <https://doi.org/10.1080/13032917.2008.9687057>
- Langvinien, N., & Daunoravi. (2015). Factors influencing the success of business model in the hospitality service industry . *Social and Behavioral Sciences*, 213, 902 – 910.
- Lee. C., Huang, S., & Zhao, C. (2012). A Study on Factors Affecting Turnover Intention of Hotel Empolyees. *Asian Economic and Financial Review*, 2(7):866-875.
- Lunenburg, F. (2011). Leadership versus Management: A Key Distinction—At Least in Theory. *International journal of management, business, and administration*, 14. https://comp.anu.edu.au/courses/comp3120/local_docs/readings/Lunenburg_LeadershipVersusManagement.pdf
- Maier, T. A. (2011). Hospitality Leadership Implications: Multigenerational Perceptions of Dissatisfaction and Intent to Leave. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 10:4, 354-371. DOI: 10.1080/15332845.2011.588503
- Marafon, G.J., Ramires, J.C.L., Ribeiro, M.A., and Pessôa, V.L.S. (2013). Comps. Pesquisa qualitativa em geografia: reflexões teórico-conceituais e aplicadas. *EDUERJ*,1-8. ISBN 978-85-7511-443-8. <https://doi.org/10.7476/9788575114438>.

- Marconi, M., & Lakatos, E. (2003). *Fundamentos de Metodologia Científica*. EDITORA ATLAS S.A.
- Michael, N., & Fotiadis, A. (2022). Employee turnover: The hotel industry perspective. *Journal of Tourism, Heritage & Services Marketing*, 8(1), 38–47. <https://doi.org/10.5281/zenodo.6583698>
- Mishra, N., Mishra, R., & Singh, M. K. (2019). The impact of transformational leadership on team performance: The mediating role of emotional intelligence among leaders of hospitality and tourism sector. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 8(11), 3111-3117.
- Morgeson, F., DeRue, D., & Karam, E. (2010). Leadership in Teams: A Functional Approach to Understanding Leadership Structures and Processes. *Journal of management*, 36. <https://doi.org/10.1177/0149206309347376>
- Naipaul, S., & Wang, Y. (2009). Entrepreneurship and leadership in hospitality. Insights and implications for hospitality and tourism education – Mr Harris Rosen in conversation with Drs Sandra Naipaul and Youcheng Wang. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21, 6, 639-658. DOI: 10.1108/09596110910975936
- Northouse, P.G. (2007) *Leadership: Theory and Practice*. 4th Edition, Sage, Thousand Oaks.
- Northouse, P. G. (2013). *Leadership: Theory and Practice*. (6th ed). Sage Publications, Inc.
- Ottensbacher, M. (2007). Innovation Management in the Hospitality Industry: Different Strategies for Achieving Success. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 31, 4, 431-454. <https://journals.sagepub.com/doi/epdf/10.1177/1096348007302352>
- Park, S., Johnson, K., & Chaudhuri, S (2019). Promoting work engagement in the hotel sector: Review and analysis. *Management Research Review* 42: 971–990.
- Park, J. & Min, H.K. (2020).“Turnover intention in the hospitality industry: a meta-analysis”. *International Journal of Hospitality Management*, 90, 102599.

- Pathak, V., Jena, B., & Kalra, S. (2013). Qualitative research. *Perspectives in Clinical Research* 4(3):192. DOI:[10.4103/2229-3485.115389](https://doi.org/10.4103/2229-3485.115389)
- Pittaway, L., Carmouche, R. and Chell, E. (1998). “The way forward: leadership research in the hospitality industry”. *Hospitality Management*, 17, 3, 407-26.
- Plachy, R. & Smunt, T. (2022). Rethinking managership, leadership, followership, and partnership. *Business Horizons* 65, 401-411.
- Proetti, S. (2018). *As pesquisas qualitativa e quantitativa como métodos de investigação científica: um estudo comparativo e objetivo*. Livraria Martins Fontes Editora Ltda. <http://www.periodicos.unifai.edu.br/index.php/lumen/article/view/60>
- Reto, L., & Nunes, F. (1999). Métodos como estratégia de pesquisa. *Revista Portuguesa de Gestão*. https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/1386/6/reto%26nunes_RPG_1999.pdf
- Siong et al. (2006). Predicting intention to quit in the call centre industry: Does the retail model fit? *Journal of Managerial Psychology* 21(3):231-243. 10.1108/02683940610659579
- Sousa Lima, J. (2022). Gestão de pessoas e a liderança na Empresa: o líder diante das mudanças organizacionais. *Research, Society and Development*, 11 (5). <http://dx.doi.org/10.33448/rsd-v11i5.21217>
- Spector, B.A. (2016). Carlyle, Freud, and the Great Man Theory more fully considered. *D'Amore-McKim School of Business*, 12(2), 250–260.
- Subramanian, I. & Shin, Y. (2013). Perceived Organizational Climate and Turnover Intention of Employees in the Hotel Industry. *World Applied Sciences Journal* 22 (12): 1751-1759. DOI: 10.5829/idosi.wasj.2013.22.12.161

- Testa, M. (2001). Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Effort in the Service Environment. *The Journal of Psychology Interdisciplinary and Applied*, 135 (2):226-36. DOI:[10.1080/00223980109603693](https://doi.org/10.1080/00223980109603693)
- Tschohl, J. (2014). Effective Leadership vs. Management. *Service Quality Institute*. <https://www.unitedservicers.com/2015/05/effective-leadership-vs-management/>
- Viseu, J., Pinto, P., Borralha, S., & Jesus, S. (2020). Role of individual and organizational variables as predictors of job satisfaction among hotel employees. *Tourism and Hospitality research*, 20, 4, 466-480. <https://doi.org/10.1177/1467358420924065>
- Walumbwa et al. (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure. *Journal of Management*, 34 (1), 89-126. DOI: 10.1177/0149206307308913
- Winston, B.E. & Patterson, K. (2006). "An integrative definition of leadership,". *International Journal of Leadership Studies*, 1 (2), pp. 6–66.
- Yukl, G. (1989). Managerial leadership: a review of theory and research. *Journal of management*, 15, (2), 251-289.
- Zaccaro, S. J., Rittman, A. L., & Marks, M. A. (2001). Team Leadership. *Leadership Quarterly*, 12, 451-483. [http://dx.doi.org/10.1016/S1048-9843\(01\)00093-5](http://dx.doi.org/10.1016/S1048-9843(01)00093-5)

Anexos

Anexo A - Guião Subordinados

Bom dia, o meu nome é Carolina Amaral e sou estudante do mestrado em gestão da ISCTE Business School. O propósito desta entrevista deve-se ao meu estudo de caso para a minha dissertação, a importância da liderança no setor hoteleiro. Antes de mais, gostaria de lhe agradecer por ter aceite o meu convite em entrevistá-lo/a.

Em primeiro lugar, gostaria de lhe questionar qual é a sua idade?

Género?

Habilitações literárias?

Qual é o seu atual cargo nesta empresa?

Há quanto tempo está neste cargo e qual foi o seu percurso profissional?

Ao longo deste percurso profissional encontrou/a alguns líderes?

Se sim, que cargo é que essa pessoa ocupa na empresa? E porque sente que ela é um líder a seguir?

E atualmente, essa pessoa continua a ser o/a seu/sua líder?

Considera importante ter um líder no seu local de trabalho? Porquê?

De que forma sente que o seu líder afeta o seu desempenho profissional?

Por favor, pode descrever-me a sua relação com o seu chefe?

De que modo é que o seu chefe afeta o seu desempenho profissional?

O líder trabalha em campo aberto, e o chefe em segredo. O líder lidera, e o patrão conduz".

Vê o seu chefe como um chefe ou como um líder a seguir?

Se o seu chefe mudasse de repente isso iria trazer alterações para a sua equipa? (Se sim e depois de responder à primeira parte) E para o hotel?

Sendo um trabalhador da indústria hoteleira, como considera esse setor de atividade face aos restantes?

Considera que a indústria hoteleira é um setor desvalorizado e escasso em recursos?

Como é que o seu chefe lida com esse aspeto?

Como é que o seu chefe o encara?

Como é que se sente face a essa atitude que o seu chefe tem para consigo?

Como é que o seu chefe lida com a equipa que tem?

Considera que o seu chefe o acompanha diariamente? De que forma?

Considera que a formação que obteve nesta organização foi crucial para o seu trabalho? De que maneira?

Como é que são estabelecidos os planos de formação na empresa?

Alguma vez trocou de emprego ou abandonou uma empresa, devido ao ambiente de trabalho em que estava inserido?

Sendo um colaborador da indústria hoteleira, sente que este mercado de trabalho é a sua paixão? Como é que se sente quando trabalha?

O que considera mais importante, o dinheiro ou o ambiente de trabalho em que está inserido numa empresa? Isto é, preferia receber mais dinheiro e ter um ambiente de trabalho desconfortável, sem uma chefia/líder justo, ou receber menos e estar inserido num ambiente de trabalho saudável com uma chefia de topo?

Anexo B - Guião Líderes

Bom dia, o meu nome é Carolina Amaral e sou estudante do mestrado em gestão da ISCTE Business School. O propósito desta entrevista deve-se ao meu estudo de caso para a minha dissertação, a importância da liderança no setor hoteleiro. Antes de mais, gostaria de lhe agradecer por ter aceite o meu convite em entrevistá-lo/a.

Em primeiro lugar, gostaria de lhe questionar qual é a sua idade?

Género?

Habilitações literárias?

Qual é o seu atual cargo nesta empresa?

Há quanto tempo está neste cargo e qual foi o seu percurso profissional?

Ao longo deste percurso profissional encontrou algum(s) líderes?

Se sim, que cargo é que essa pessoa ocupa? E porque sente que ela é um líder a seguir?

E atualmente, essa pessoa continua a ser o/a seu/sua líder?

Considera importante ter um líder a seguir no seu local de trabalho? Porquê?

Pode, por favor, descrever-me a relação que tem com os seus subordinados?

Sente que a forma como trabalha afeta o desempenho profissional dos seus subordinados?

Sente que trabalha com uma equipa motivada?

Para si existe a diferença entre um chefe e um líder?

Acha que no hotel é um líder ou um chefe?

Se tivesse de abandonar a sua empresa por motivos de força maior, sente que a sua equipa iria sentir a sua falta?

E você, sentiria falta da sua equipa?

Considera que a indústria hoteleira é um setor desvalorizado e escasso em recursos?

Se sim, de que maneiras mostra aos seus subordinados que desempenham um papel crucial para a empresa?

De que forma é que a confiança que deposita nos seus subordinados afeta a forma como trabalha?

Sente-se seguro, nas suas folgas, em deixar um subordinado encarregue do departamento que lidera?

Como se considera em termos de liderança?

Existem planos de formação de modo a melhorar o desempenho e prestação da equipa?

Sente que acompanha diariamente os seus subordinados?

Sendo um colaborador da indústria hoteleira, sente que este mercado de trabalho é a sua paixão? Como é que se sente quando trabalha?

O que considera mais importante, o dinheiro ou o ambiente de trabalho em que está inserido numa empresa? Isto é, preferia receber mais dinheiro e ter um ambiente de trabalho desconfortável, sem ser uma chefia/líder, ou receber menos e estar inserido num ambiente de trabalho agradável sendo chefia?