

2021

**JOSÉ MIGUEL
JÁCOME DE SOUSA**

**PRÁTICAS DE LIDERANÇA E DE
GESTÃO DE PESSOAS DURANTE O
COVID-19: UM ESTUDO
EXPLORATÓRIO NA RESTAURAÇÃO**

2021

PRÁTICAS DE LIDERANÇA E DE GESTÃO DE PESSOAS DURANTE O COVID-19: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO NA RESTAURAÇÃO

**JOSÉ MIGUEL
JÁCOME DE SOUSA**

Projeto apresentado à Faculdade de Turismo e Hospitalidade da Universidade Europeia, para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão do Turismo e da Hotelaria, realizado sob a orientação científica da Doutora Gabriela Paula Nunes e Silva marques, Professora Auxiliar da Universidade Europeia.

O conteúdo deste relatório é da exclusiva responsabilidade do(a) autor(a). Mais declaro que não incluí neste trabalho material ou dados de outras fontes ou autores sem a sua correta referencição. A este propósito declaro que li o guia do estudante sobre o plágio e as implicações disciplinares que poderão advir do incumprimento das normas vigentes.

23/05/2021

23-05-2021

Jose Miguel Sousa

Assinatura

Dedico este trabalho à minha mãe pelo ser amor e carinho incondicional.

Agradecimentos

Em primeiro lugar, quero agradecer à minha família pelo apoio incondicional que sempre me deram ao longo da minha vida e de toda a força e motivação para a conclusão do meu percurso académico. Um especial agradecimento à minha mãe pela sua simpatia, bondade e carinho sem igual. Quero também agradecer à melhor companheira de casa, a minha irmã “Titinhas” que todos os dias me proporciona torna o meu dia mais divertido e sem ela, os dias teriam sido extremamente aborrecidos (sem esquecer dos maravilhosos almoços vegetarianos que me preparou). Um enorme agradecimento ao meu pai, pela sua aptidão humorística, capaz de aliviar qualquer tensão, agradeço ainda a sua disponibilização para qualquer problema.

Em segundo lugar, quero agradecer à minha fantástica orientadora, a Professora Doutora Gabriela Marques, sem os seus conhecimentos complexos sobre a temática, a sua capacidade motivadora, a força incansável que sempre partilhou, mas acima de tudo o seu excelente apoio, a realização deste projeto não poderia ter sido possível. À minha Professora, Orientadora, Amiga, um enorme obrigado por todo o acompanhamento durante o início e o fim do meu percurso académico.

Em terceiro lugar, quero agradecer aos meus amigos: Joana Marques Pinheiro, Francisco Magalhães, Miguel Santos, Miguel Martins, Francisco Cordeiro, por todo o apoio e gargalhadas sem fim, que durante períodos mais difíceis sem eles os dias não teriam sido iguais.

Por último, mas igualmente importante, quero agradecer ao Professor João Vieira da Cunha, os seus conhecimentos demonstraram ser um enorme apoio para a realização deste projeto.

palavras-chave

Práticas; Gestão de pessoas; Liderança, Pandemia

resumo

texto Apresentar um resumo em português.

Numa altura em que o setor da restauração se encontra sensibilizado, este projeto procura contribuir com informação relevante para a compreensão de práticas de liderança e gestão de pessoas adotadas durante o COVID-19. Deste modo, o presente estudo visa fundamentar as práticas utilizadas por líderes e gestores, para resistir à pandemia. Para tal, foi realizada uma análise qualitativa através de um guião de entrevista semiestruturado, aplicado a uma amostra de 8 elementos. Este estudo apurou, que a preocupação por desenvolver relações honestas, valorizar as necessidades e opiniões dos colaboradores e incluí-los nas decisões da organização, é fundamental para promover a satisfação dos colaboradores e garantir o bom desempenho das equipas. Apesar de algumas organizações terem reduzido as equipas e os colaboradores terem apresentado baixo desempenho, os líderes do setor demonstraram confiança para o futuro, salientando aspetos positivos da pandemia, como o espírito de equipa e a sensibilização dos colaboradores. De acordo com a teoria, observou-se que as práticas adotadas pelos líderes durante a pandemia, poderão resultar numa maior motivação, espírito de equipa, satisfação, união e preparação dos colaboradores para enfrentar novos desafios e garantir um bom desempenho das equipas e da organização.

Keywords

Practices; People Management; Leadership, Pandemic

abstract

At a time when the catering sector is raising awareness, this project seeks to contribute with relevant information for the understanding of leadership and people management practices adopted during COVID-19. Thus, this study aims to substantiate the practices used by leaders and managers to resist the pandemic. To this end, a qualitative analysis was conducted through a semi-structured interview script applied to a sample of 8 elements. This study found that the concern for developing honest relationships, valuing the needs and opinions of employees and including them in the organisation's decisions is fundamental to promote employee satisfaction and ensure the good performance of teams. Despite the fact that some organisations had reduced teams and employees had shown low performance, the leaders of the sector showed confidence for the future, highlighting positive aspects of the pandemic, such as team spirit and employee awareness. According to the theory, it was observed that the practices adopted by leaders during the pandemic may result in greater motivation, team spirit, satisfaction, unity and preparation of employees to face new challenges and ensure a good performance of the teams and the organisation.

Índice

Introdução.....	1
Parte I - Enquadramento teórico.....	2
Introdução.....	2
2. Estilos e práticas de liderança	3
2.1. Liderança vs Gestão	3
2.2. Os cinco níveis de liderança de Collins.....	4
2.3. A autenticidade na liderança.....	6
2.4. Liderança carismática	7
3. A liderança aplicada à gestão de pessoas.....	9
3.1. Seguidores	9
3.2. Investimento em recursos humanos como vantagem organizacional.....	10
3.3. Liderança situacional	11
3.4. Empowerment.....	13
3.5. Liderança Participativa	14
3.6. Liderança servente	15
3.7. Liderar pelo exemplo.....	17
4. Liderar a mudança nas organizações	18
4.1. Liderança transformacional vs Liderança transacional	19
Parte II - Metodologia	22
5. Introdução	22
5.1. Método de Investigação.....	22
5.2. Análise Temática	23
5.2. Processo de recolha de dados	25
5.3. Procedimento da análise de dados	26

6.	Resultados	28
6.1.	Características da restauração em tempo de pandemia	28
6.1.1.	Observação ao setor da restauração	28
6.1.2.	Efeitos da pandemia	29
6.2.	Condições para resistir à pandemia	31
6.3.	Práticas de liderança que demonstram solidariedade pelas pessoas	33
6.3.1.	Preocupação pelas necessidades dos colaboradores	33
6.3.2.	Valores de equipa.....	34
6.3.3.	Gerir a relação com o cliente	36
6.4.	Práticas de liderança determinantes para a gestão de pessoas	37
6.4.1.	Participação dos colaboradores nas tomadas de decisões.....	37
6.4.2.	Liderar através do exemplo.....	38
6.4.3.	Praticar a humildade.....	40
6.4.4.	Investir nos colaboradores	40
6.5.	Efeitos das práticas de liderança.....	42
7.	Análise e Discussão dos Resultados	44
8.	Proposta de Valor.....	51
9.	Conclusões, Limitações e Perspetivas de Trabalho	54
	Referências Bibliográficas	56
	Apêndices	62
	Apêndice I	62
	Apêndice II	63
	Apêndice III.....	64

Índice de Figuras

Figura 1: Os cinco níveis de liderança	5
Figura 2: As cinco categorias de colaboradores	9
Figura 3: Modelo de Hersey e Blanchard.....	12
Figura 4 - Temática por questão.....	24
Figura 5 - Amostra	Erro! Marcador não definido.

“Nas melhores empresas para trabalhar [...] as pessoas denotam uma elevada confiança na gestão, orgulho no trabalho e na organização, e um forte sentido de camaradagem. As suas culturas estão imbuídas de valores específicos que acabam por se traduzir em formas específicas de comportamento: confiança, alegria, franqueza, empoderamento, respeito pelo indivíduo, justiça, trabalho de equipa, empreendedorismo/inação, orientação para o cliente, responsabilidade, aprendizagem contínua e abertura à mudança”. (Kets de Vries, 2001a, p. 107)

Introdução

O presente estudo pretende investigar as práticas adotadas pelos líderes e gestores no setor da restauração durante o período do COVID-19. Este projeto procura explorar os desafios encontrados pelos restaurantes e compreender quais as implicações para a liderança e gestão de pessoas. A análise realizada às práticas utilizadas pelos líderes, permitiu apurar a necessidade de sermos mais sensíveis aos problemas dos outros, desenvolver relações verdadeiras e honestas, fomentar uma cultura de valores éticos, valorizar as necessidades e opiniões dos colaboradores e incluí-los nas decisões da organização.

No capítulo do enquadramento teórico podemos encontrar diversos estudos referentes à temática aplicada no projeto, que têm como objetivo ajudar na compreensão das várias características e comportamentos de líderes de sucesso e ainda, valores e práticas determinantes para gestão de pessoas, de forma a garantir o melhor desempenho possível das equipas, durante um período de instabilidade. Posteriormente temos a metodologia onde é descrita a questão de investigação, a dimensão da amostra e respetivas características, as técnicas utilizadas para a recolha de informação e de que forma foi elaborada a análise de dados.

Mais tarde, serão detalhados os resultados obtidos durante as entrevistas, que se organizou da seguinte forma: Características da restauração em tempo de pandemia; Condições para resistir à pandemia; Práticas de liderança que demonstram solidariedade pelas pessoas; Práticas de liderança determinantes para a gestão de pessoas; Efeitos da pandemia. Seguidamente vem a discussão, onde serão analisadas e detalhadas todas as entrevistas, suportadas pela teoria anteriormente estudada. Por último, foi elaborada uma proposta de valor com base em toda a informação recolhida, que salientará o potencial deste projeto como uma importante ferramenta para as áreas de liderança e gestão.

Parte I - Enquadramento teórico

Introdução

O tema da liderança carrega uma enorme conotação de complexidade na sua definição e apesar de já ter sido estudado e abordado por diversos autores, continua a ser um conceito ambíguo e a causar alguma confusão a quem o aplica. Maioritariamente representados na história militar, política e religiosa, o título de líder foi atribuído a pessoas que de alguma forma tiveram um enorme impacto na maneira como determinados eventos decorreram, tenham sido estes positivos ou negativos (Yukl, 2013). A maioria das definições descreve uma determinada ação de influência sobre outras pessoas, de maneira a guiá-las, incentivá-las, estruturar certas tarefas e ainda facilitar o relacionamento entre colaboradores (Yukl, 2013).

Embora seja difícil de expressar o verdadeiro significado de liderança, vários autores parecem concordar com algumas características e qualidades que descrevem bons líderes: estes indivíduos procuram direcionar as atividades da organização e dos seus colaboradores; os valores em que acreditam e pelo qual regem as suas vidas, a maneira como influenciam e motivam outros através das suas capacidades emocionais; e a forma como encaram as adversidades e enfrentam os obstáculos organizacionais com eficácia e sucesso (Bass, 2008; Rego e Cunha 2007; Yukl, 2013).

Neste capítulo serão abordadas as diversas características e valores que foram surgindo ao longo do tempo nas áreas da liderança, a liderança como gestão de pessoas, com o objetivo de compreender quais as práticas de liderança que têm maior impacto na gestão de pessoas, durante um contexto adverso como a pandemia do COVID-19, cujo estudo empírico foi aplicado ao setor da restauração.

2. Estilos e práticas de liderança

2.1. Liderança vs Gestão

“[...] Muitos processos de mudança falham porque as organizações enfatizam a gestão e descuram a liderança” (Rego & Cunha, 2007, p. 88).

Apesar de existir bastante polémica sobre qual o melhor estilo para liderar organizações, alguns autores acreditam na possibilidade de combinar a liderança e a gestão para formar um indivíduo altamente capaz (Rego & Cunha, 2007). Por outro lado, alguns autores questionam a necessidade de diferenciar dois grandes estilos, por se basearem em valores e características completamente diferentes (Rego & Cunha, 2007; Kotterman, 2006). Para entendermos melhor o que difere entre um gestor e um líder será necessário compreender o pensamento de cada um.

Rego e Cunha (2007), observam que os gestores por norma são pessoas mais conservadoras e previsíveis, tendem a manter-se dentro da sua zona de conforto e preocupam-se mais com dados analíticos, conformam-se com os factos em vez de tentarem alterar a situação. Já os líderes tendem a ser bastante mais criativos e imprevisíveis, preferem criar situações inovadoras e desenvolver novas ideias e abordagens em relação aos problemas.

Os gestores são mais calculistas, procuram determinar e planejar momentos de maior tensão evitando ao máximo resultados indesejados (Rego & Cunha, 2007). Procuram levar uma vida mais equilibrada dentro da organização e encarar uma atitude passiva em relação aos valores da organização (Kotterman, 2006). Apesar de preferirem trabalhar com pessoas, o seu nível de envolvimento nessas relações é relativamente baixo e impessoal (Rego & Cunha, 2007; Kotterman, 2006). Por outro lado, os líderes encaram os problemas com atitude positiva e confiante, acreditam que os desafios abrem novas janelas de oportunidades e devem ser encarados com proatividade, criatividade e ânimo (Rego & Cunha, 2007; Bennis, 1989). São entusiasmantes e empáticos, criam laços emocionalmente genuínos com as pessoas e têm uma maior perceção para os sentimentos e relações e apesar de terem seguidores e uma posição de elevado risco, se as suas capacidades relacionais não forem fortes, as pessoas não irão confiar nas capacidades do líder (Rego & Cunha, 2007; Bennis, 1989).

Rowe (2001), reflete e tipifica o líder em três categorias:

- O líder visionário procura ser dinâmico e proativo, interage com as pessoas de forma emocional e transforma a mentalidade das pessoas e a maneira como encaram os desafios. Orientado para o alto desenvolvimento das pessoas e capital humano, toma decisões com base em determinados valores e estimula uma cultura que garanta a viabilidade a longo-prazo e acredita em decisões que façam diferença no ambiente da sua organização;
- O líder gestor tem uma atitude conservativa e reativa, opta por tomar decisões passivas e com base na necessidade e não em desejos, daí integrar-se perfeitamente com a cultura das organizações. As relações são apenas a nível impessoal e invulgarmente toma decisões com base em valores. Orientado para o curto-prazo e custos reduzidos, evita o desempenho financeiro e é bastante pragmático;
- Por fim, o líder estratégico representa a combinação entre o “líder visionário e o líder gestor”, através da mudança de alguns traços relevantes na personalidade do gestor. Esta liderança enfatiza a conduta ética (honestidade, confiança e altruísmo) e os seus valores baseiam-se no pensamento analítico e crítico. Acredita na estabilidade a longo-prazo, mas procura formular medidas de impacto imediato. Deposita elevadas expectativas no elevado desempenho dos membros organizacionais e acredita que as decisões estratégicas fazem uma diferença positiva no ambiente organizacional. Utiliza um modelo de pensamento que permite diminuir as contradições e incertezas dos membros da organização.

2.2. Os cinco níveis de liderança de Collins

Para atingir o nível mais elevado da liderança (nível 5 = humildade + determinação) e liderar equipas de alto desempenho é necessário garantir determinadas características. Estes líderes são modestos, exemplares, atentos às emoções e energia das suas equipas, compreendem a importância de gerir, servir e desenvolver os seus colaboradores (Rego & Cunha, 2007). Projetam toda a sua motivação, ambição nas suas equipas e nunca ficam com os créditos do sucesso da organização, mas por outro lado, se alguém tiver de ser responsabilizado pelos resultados menos positivos, o líder assume as falhas e analisa o sistema e cultura da organização para procurar uma solução eficaz (Rego & Cunha, 2007).

Um líder humilde deve ter uma visão clara sobre o seu carácter, sendo capaz de reconhecer em si e nos outros, as suas forças, fraquezas e limites, sem que projete qualquer tipo de sentimento

de superioridade ou inferioridade (Collins, 2001; Rego et al., 2017). Deve ser a representação perfeita e equilibrada de um indivíduo humilde e com uma determinação excecional pelo seu desempenho profissional (Collins, 2001; Rego et al., 2017).

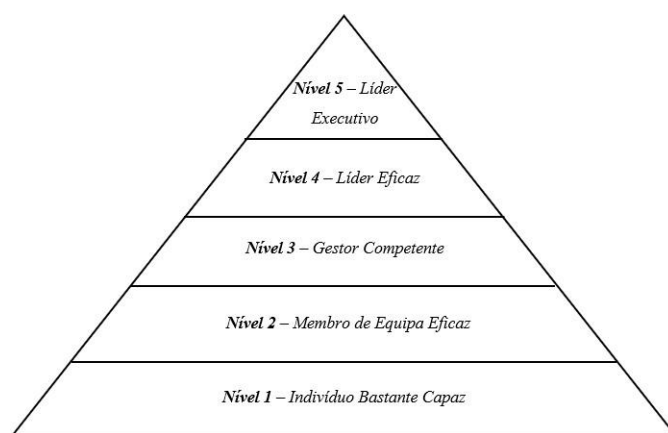
Owens e Hekman (2012) reconhecem que um líder humilde deve possuir três capacidades:

1. *“Admitir erros e próprias limitações;*
2. *Enaltecer as forças dos vários membros de equipa e demonstrar admiração;*
3. *Ter a capacidade de ser ensinado”* (p. 794).

O nível 5 da liderança vem demonstrar ser o nível mais elevado que qualquer líder poderá alcançar e apenas com as características certas é possível transformar uma organização por completo e levá-la a atingir resultados excecionais (Collins, 2001). É essencial que um líder crie uma cultura de excelência e uma equipa capaz de acompanhar os desafios mais exigentes, é por isso necessário, garantir que apenas os melhores colaboradores ficam na organização, como será detalhado posteriormente (Collins, 2001).

De acordo com Collins (2001), a liderança de nível 5 pode ser hierarquizada da seguinte forma:

Figura 1: Os cinco níveis de liderança



Fonte: Adaptado de Collins (2001)

Nível 1 – Um líder de nível 1 demonstra capacidades de elevado desempenho e entrega valor em todos os trabalhos que produz;

Nível 2 – O líder de nível 2 representa ser uma ótima contribuição para o desempenho da equipa e ajuda a garantir o sucesso dos objetivos da organização;

Nível 3 – Um líder de nível 3 tem a capacidade de organizar tarefas e equipas com eficácia, otimizar recursos e tornar a organização eficiente;

Nível 4 – Um líder de nível 4 representa o exemplo de elevados valores de empenho e transmite uma visão transparente e clara dos objetivos pretendidos. Sabe exatamente como motivar as suas equipas e elevar a capacidade de desempenho das mesmas;

Nível 5 – Sendo este o nível mais elevado que qualquer líder poderá alcançar, este representa o expoente máximo da humildade e determinação profissional. O líder executivo ou líder de nível 5 apresenta todas as capacidades dos níveis anteriores e combina-as de forma a transformar as equipas e organização para um novo nível de excelência.

Em suma, um líder de nível 5 deverá exercer toda a sua ambição e determinação pela organização que representa e transmitir esses valores à sua equipa (Collins, 2001). Um verdadeiro líder deve ainda atribuir os resultados positivos da organização ao empenho e esforço da sua equipa e assumir os resultados menos positivos como algo a melhorar na estratégia da empresa (Collins, 2001).

2.3. A autenticidade na liderança

Os indivíduos mais autênticos têm uma boa capacidade de honestidade, sinceridade, de se exprimirem e de conhecerem os seus próprios sentimentos (Rego & Cunha, 2007).

O conceito da liderança autêntica compreende um padrão de comportamentos positivos, identificados pelos colaboradores que permitem olhar para o líder como confiante, motivador, emocional e equilibrado (Walumbwa et al., 2008). Um verdadeiro líder autêntico deve possuir quatro características: (1) deve ser autoconsciente e ter a capacidade de perceber quais as suas forças, fraquezas e limitações, bem como compreender de que forma é percebido pelos outros e qual o verdadeiro impacto que tem nas suas vidas; (2) Um líder autêntico deve ser capaz de perceber o equilíbrio analisando e interpretando determinadas informações antes de tomar uma decisão ou ação; (3) Uma liderança autêntica envolve uma perspetiva moral interiorizada, através da definição de valores eticamente elevados e não de pressões sociais e externas; (4) Por fim, deve ainda existir uma transparência relacional entre líder e colaboradores de modo a que

o primeiro consiga ser o mais genuíno possível a transmitir os seus sentimentos, pensamentos e informações de maneira a incentivar os outros a fazerem o mesmo, reforçando a ideia de propor sugestões não convencionais, desafios e opiniões conflituosas, sem o medo de se sentirem criticados ou rebaixado (Avolio & Gardner et al., 2005; Gardner et al., 2005; Walumbwa et al., 2008; Rego et al., 2012).

2.4. Liderança carismática

Vários estudos determinam que líderes carismáticos e líderes transformacionais poderão estar relacionados com uma liderança eficaz, por representarem valores idênticos como: satisfação laboral, motivação, inspiração e alto desempenho (Yukl, 2013).

Para melhor percebermos o conceito de liderança carismática Yukl (1989) descreve alguns comportamentos e traços de personalidade que tornam um líder com carisma um dos estilos mais eficazes de liderança:

- “*Visão apelativa e inovadora*” Um líder carismático possui uma visão disruptiva e discrepante do que é geralmente considerado como aceitável pelo status quo, mas não é demasiado exagerado que possa ser visto como incompetente. Tem a habilidade de influenciar as pessoas na tomada de decisões e ver oportunidades onde outros não são capazes;
- “*Apelam a valores emocionais*” Líderes carismáticos tendem a inspirar os seus seguidores e colaboradores através dos seus ideais emocionais. Contudo, devem ser cautelosos com a influência idealizada (liderança transformacional) e apelar a objetivos humildes, caso contrário poderão levar a organização ao fracasso por serem demasiado ambiciosos;
- “*Comportamento não convencional*” Por norma, líderes com elevado carisma têm um comportamento não convencional, com ideias totalmente diferentes e inovadoras das tradicionalmente conhecidas;
- “*Autossacrifícios*” Líderes carismáticos tornam-se mais credíveis quando lideram através do exemplo inculcando o espírito de excelência. Devem tomar riscos pelos seus colaboradores, equipa e organização. A confiança por parte dos liderados será tanto maior quanto a sua preocupação e esforço com as necessidades da equipa;

· “*Confiança e Otimismo*” A liderança carismática deve ser comunicada com confiança e sem receios. O líder deve contagiar os seus seguidores com entusiasmo, satisfação, otimismo e acima de tudo confiança. Colaboradores que se sentem contagiados pelo seu líder tendem a trabalhar com maior desempenho.

Em suma, um líder carismático tem uma presença forte quando comunica, tende a ser altamente confiante e convicto nos seus próprios ideais (Yukl, 1989). São ótimos a articular a sua visão e estratégia organizacional, expressam essa visão de uma forma clara e perceptível, autossacrificam-se pelo bem da organização e dos seus trabalhadores, demonstram altas expectativas e criam um comportamento de contágio emocional positivo entre as equipas (Yukl, 1989).

Contudo, a liderança carismática poderá ter um lado negativo e tornar-se “cega” para os que a seguem. Por vezes, os seguidores deste tipo de liderança tendem a absorver de tal forma as indicações do líder, que se esquecem de pensar pela própria cabeça e não são capazes de distinguir se aquele é o caminho para o sucesso organizacional ou o caminho para o sucesso do líder (Rego & Cunha, 2007). Isto acontece quando o líder não tem a experiência necessária, mas tem uma grande capacidade de motivar e/ou manipular os seus trabalhadores (Yukl, 1989). Por outras palavras, um líder narcisista que acredita de tal maneira em si e no que representa, tem a capacidade de induzir os seus seguidores a confiarem nas suas ações de tal forma, que os próprios colaboradores acreditam que aquele é o único caminho para o sucesso (Yukl, 1989). Este tipo de liderança pode ser desastrosa e levar a organização ao fracasso, daí a importância dos liderados terem autonomia, capacidade de expressão, pensamento crítico e elevados padrões de desempenho (Rego & Cunha, 2007; Yukl, 2013).

3. A liderança aplicada à gestão de pessoas

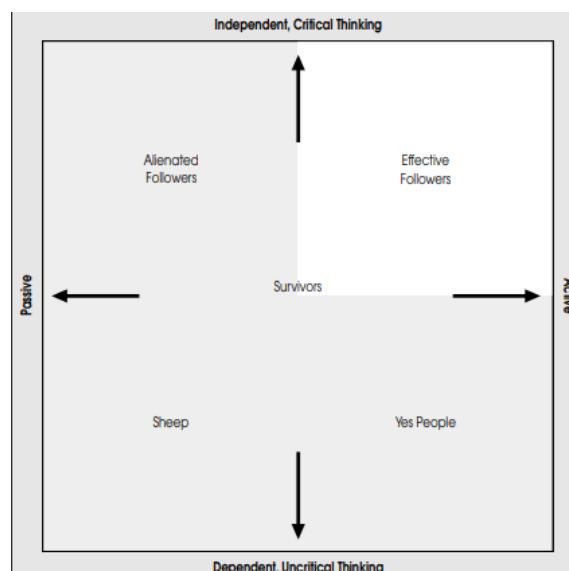
O papel dos líderes é criar um ambiente em que as pessoas se sintam livres para experimentar, exprimir-se com franqueza. Experimentar novas coisas. Ainda mais importante, o seu papel é o de [...] construir o espaço, remover obstáculos e permitir que os empregados façam o seu trabalho. Um objetivo principal de qualquer líder deverá ser libertar os talentos de cada pessoa para o benefício delas próprias e da empresa como um todo. (Harris, 2001, p. 394)

É necessário que o líder tenha um papel ativo na motivação dos seus empregados, uma vez que será difícil inovar e melhorar a eficiência da organização se esta depender de colaboradores desmotivados (Yukl, 2013).

3.1. Seguidores

Quando as pessoas observam que um líder tem a capacidade de mudar o decurso dos eventos de forma positiva, é provável que depositem uma determinada confiança neste e sigam as suas decisões de forma empenhada (Rego & Cunha, 2007). Por sua vez, com este “suporte psicológico”, o líder irá sentir uma maior confiança nas suas capacidades e perceber que é realmente capaz de exercer a sua função com a competência esperada (Rego & Cunha, 2007).

Figura 2: As cinco categorias de colaboradores



Fonte: Adaptado de Kelley (1988)

Apesar de existir grande interesse pela eficácia dos líderes, é necessário analisar o outro espetro da liderança: os colaboradores. Kelley (1988) divide os seguidores em 2 grupos, os ativos e os passivos. Os primeiros são os que tomam iniciativas e agem sem que precisem de receber

ordens, participam ativamente na organização e aprendem a ser trabalhadores mais eficazes através do pensamento crítico. Por outro lado, os passivos são seguidores que necessitam constantemente de apoio e motivação para a elaboração das tarefas. Para se perceber melhor, Kelley (1988) dividiu os seguidores em cinco categorias:

Yes man: Estes seguidores têm bastante iniciativa e são até empenhados. Se por um lado apoiam ativamente o líder por outro lado são bastante dependentes deste e das suas decisões;

Ovelhas: São o pior tipo de seguidores, não têm qualquer pensamento crítico e são completamente dependentes das decisões dos outros;

Sobreviventes: Estes seguidores estão no meio de todos os outros, jogam pela sobrevivência e tentam não fugir muito ao que é politicamente aceite, mas também não demonstram traços de personalidade independente;

Alienados: Geralmente bastante críticos e independentes, mas com tendências para o sarcasmo. Não demonstram grande atividade e participação nas reuniões, mas são capazes de partilhar os seus pensamentos em segredo. Normalmente são seguidores desiludidos com os líderes e/ou a organização que não representa uma cultura coincidente com os valores destes;

Colaboradores Eficazes: Os colaboradores ideais, são capazes de tomar decisões pela sua cabeça nos projetos, tomam iniciativa, participam ativamente, são honestos, corajosos e acima de tudo, sabem trabalhar em equipa e não precisam de uma liderança forte para os guiar.

3.2. Investimento em recursos humanos como vantagem organizacional

Luthans e Youssef (2004) observam, *“There is growing evidence that human resources are crucial to organizational success and may offer the best return on investment for sustainable competitive advantage”* (p. 143).

Líderes de sucesso sabem que as pessoas devem ser o principal foco de investimento de uma organização, os recursos humanos devem representar o ativo mais importante de qualquer empresa e como tal é fundamental compreender as suas necessidades, de forma a garantir o maior empenho possível com o objetivo de alcançar vantagem competitiva (Luthans & Youssef, 2004).

Luthans e Youssef (2004), refletem sobre algumas práticas de empresas de elevado desempenho entre líderes e colaboradores:

- *Feedback 360;*
- *Pay-for-performance;*
- *Self managed teams;*
- *Employee Empowerment.*

Se uma organização quiser tirar o melhor partido dos seus empregados, deve investir numa gestão de pessoas que: (1) procura os candidatos com o maior potencial para determinada atividade e coloca-os na posição ideal para entregar trabalho de alto nível; (2) que investe em formação e desenvolve os colaboradores com objetivo de melhorar o conhecimento de cada individuo e incrementar a competitividade da empresa; (3) e por fim que, desenvolve o conhecimento tácito dos empregados através da socialização e exposição de qualidade entre colaboradores com maior experiência (Luthans & Youssef, 2004).

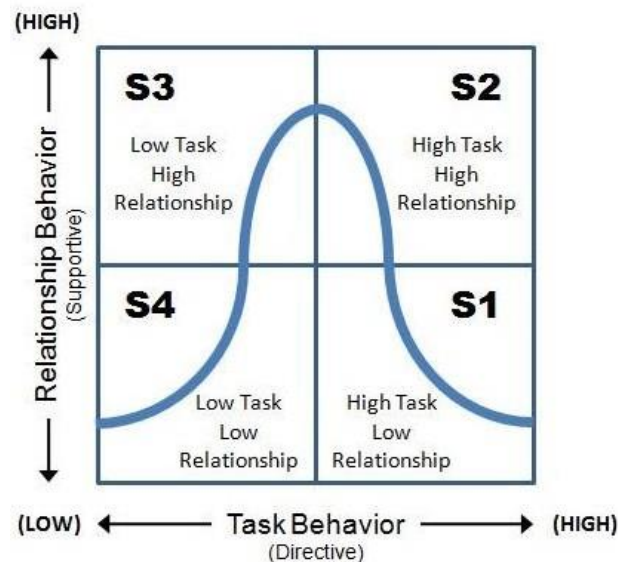
Luthans e Youssef (2004), referem ainda alguns fatores que fomentam a gestão social dentro da organização como: (1) *Canais de comunicação aberta*, onde os líderes devem ser o mais transparente possíveis e comunicar a sua visão e respetivos objetivos da de forma clara e percetível, acrescentando com “*Leadership transparency enhances perceptions of authenticity, enabling leaders to draw the support and buy-in that are crucial for guiding their units to accomplish their targets and goals*”; (2) *Equipas cruzadas* que resultam numa melhor comunicação e coesão entre departamentos; (3) *Programas de equilíbrio entre vida pessoal e trabalho*, se os colaboradores sentirem que os superiores se preocupam com as suas vidas pessoais, necessidades e bem estar, existe uma maior probabilidade de aumentar a satisfação do colaborador que irá posteriormente resultar numa melhor *performance* no trabalho (p. 150).

3.3. Liderança situacional

O mesmo estilo de liderança pode ter diversas aplicações, líderes e gestores reconhecem que diferentes tipos de comportamentos e desafios, requerem diferentes estilos de liderança. O modelo de Hersey e Blanchard é um dos mais populares no universo da liderança. Este modelo tem como base duas variáveis: o nível de maturidade dos colaboradores e o comportamento do líder. A primeira engloba a experiência dos funcionários no cargo, os seus conhecimentos e competências, a capacidade de empenhamento, confiança e motivação para executar

determinada função ou tarefa. A segunda variável diz respeito à orientação do líder para as suas funções e a sua capacidade de se relacionar com os seus colaboradores.

Figura 3: Modelo de Hersey e Blanchard



Fonte: Adaptado de Hersey e Blanchard (1988)

Hersey e Blanchard (1988) dividem o modelo em quatro tipos de estilos de liderança (E) e quatro estilos de maturidade (M) dos liderados:

M4 O liderado é empenhado e competente, é capaz de assumir responsabilidades e tem vontade, iniciativa e confiança.

E4 Estilo Delegativo - a definição deste estilo tal como o nome indica, consiste em delegar tarefas e clarificar os objetivos e visão. Com um baixo envolvimento e reduzido relacionamento com os colaboradores, importa que o líder esteja disponível para qualquer questão, mas que acima de tudo deixe os seus empregados fazerem o seu trabalho. Aplicado a situações que requeiram alguma intervenção do líder e motivação para mudanças inovativas e criativas.

M3 - O liderado demonstra competência, mas não é empenhado. É capaz, mas não quer assumir responsabilidades.

E3 Estilo Participativo - orientado para as pessoas, este estilo de liderança deve fomentar a criatividade e motivação dos seus colaboradores e garantir que a energia dos seus membros é canalizada para as respetivas tarefas, deixando-os uma vez mais fazer o seu trabalho. Tal como

no estilo delegativo, este é geralmente aplicado a situações de antecipação que necessitem de criatividade e inovação, mas também de formação e apoio nas tarefas sempre que requerido.

M2 - O liderado não tem a capacidade de assumir responsabilidades, mas é empenhado e tem vontade de aprender e melhorar.

E2 Estilo Persuasivo - este tipo de liderança deverá ser orientado para o desenvolvimento de tarefas e comportamento relacional. Este estilo deverá persuadir e/ou convencer os seus funcionários da importância em participarem nas tarefas e clarificar as vantagens da implementação de determinada estratégia organizacional. Bastante utilizada em situações “reativas” que seja conveniente implementar uma nova estratégia de mudança.

M1 - Este é nível mais baixo de maturidade que descreve um colaborador sem responsabilidade, competência e empenho nas tarefas.

E1 Estilo Diretivo - neste estilo o líder deverá empregar um comportamento rígido e estabelecer uma estratégia clara e concisa. Deverá procurar expressar-se com confiança e explicar com precisão a forma como quer as tarefas. Geralmente aplicado em climas de crise ou organizações jovens que precisem de um “guia” (Hersey & Blanchard, 1988; Rego & Cunha, 2007).

3.4. Empowerment

“Paradoxalmente, quanto mais um CEO mantém o controlo, mais a organização fica fora do seu controlo. Quanto mais ele empodera [os seus colaboradores], mais poder tem sobre a organização” (Harris, 2001, p. 118)

A literatura sugere que as organizações, especialmente os líderes, devem promover a esperança nos funcionários através da implementação de objetivos e prazos reais, demonstrar que confiam nos seus colaboradores, prepará-los para dificuldades e desafios, ajudá-los a enfrentar e superar obstáculos e ainda ter a iniciativa de delegar e responsabilizar tarefas (*empowerment*) (Luthans et al., 2015; Luthans & Youssef, 2004).

O empoderamento dos colaboradores nem sempre se resume a delegar uma tarefa simples ou importante a qualquer funcionário, se este não possuir os valores ou conhecimentos necessários para desempenhar a tarefa com sucesso, o mais provável é sentir medo de fracassar e eventualmente não conseguir (Yukl, 2013). Por outro lado, se um líder encorajar os colaboradores a encararem os desafios como oportunidades, fomentar o pensamento criativo e

inovador na resolução de problemas e ainda providenciar aos mesmos, os recursos necessários para serem bem-sucedidos, existe uma grande probabilidade de estes se sentirem empoderados (Yukl, 2013). Além disso, Nauman et al (2010) observaram que o empoderamento está relacionado com comportamentos que focam na formação dos colaboradores e no desenvolvimento de relações, tornando esta prática de liderança percebida como eficaz.

3.5. Liderança Participativa

Tomar decisões é uma das tarefas mais importantes na liderança, a maioria das atividades nas organizações implicam o constante esforço dos líderes para responder a problemas, determinar soluções e implementar decisões. A liderança participativa vem demonstrar ser uma importante ferramenta de apoio ao líder por incluir a ajuda de outros (superiores, colegas, subordinados ou exterior) nas tomadas de decisões (Yukl, 2013).

Existe uma enorme panóplia de procedimentos que o líder poderá adotar para o tipo de apoio que necessita, no entanto Yukl (2013), subdivide em quatro tipos de participações:

“Decisão Autocrática” O líder decide sozinho e sem opiniões e sugestões externas, neste tipo de procedimento não existe participação de ninguém para além do próprio líder;

“Consultação” Neste procedimento o líder consulta a opinião de outras pessoas, mas toma a decisão sozinho e depois de muita reflexão;

“Decisão de grupo” O líder reúne com as pessoas com o objetivo de abordar o problema e tomar uma decisão em conjunto. Neste método, o líder tem tanta influencia sobre a decisão final como qualquer outro participante;

“Delegação” O líder delega determinada tarefa ou decisão a um indivíduo ou grupo, especificando os limites onde a decisão deverá incidir. Poderá ainda depender ou não de prévia autorização do líder antes da implementação.

Alguns benefícios de uma liderança participativa podem incluir: (1) “decisões com maior qualidade”, uma vez que incluir outras pessoas a participar pode ser vantajoso, quando estas têm a capacidade e recursos necessários para ajudar à resolução do problema (contudo, se os resultados da decisão não forem ao encontro das expectativas do grupo de forma unânime, poderá não existir a cooperação de diversos membros, originando sucessivamente uma decisão de má qualidade); (2) Existe uma melhor “aceitação da decisão” quando vários membros

participam. Quando os colaboradores são incluídos nas tomadas de decisão conseguem entender melhor a natureza do problema e de que forma poderá ter impacto na organização, resultando assim numa maior perceção de oportunidades e naturalmente uma diminuição de medos e inseguranças no futuro como empregados; (3) Quando os membros da organização participam nas decisões sentem-se mais “satisfeitos com o processo”, porque têm a oportunidade de partilhar as suas opiniões e sugestões sobre decisões que irão afetar as suas vidas e sentem-se mais confiantes, respeitados e tratados com justiça e dignidade; (4) Por último, a participação dos colaboradores pode promover o “desenvolvimento de novas *skills*” quando existe uma forte cooperação e empenho no processo de decisão (Yukl, 2013).

3.6. Liderança servente

Apesar de se ter verificado falta de informação sobre esta dimensão da liderança, Robert K. Greenleaf é um dos autores pioneiros a estudar a liderança servente. Praticar uma boa liderança distingue as organizações bem-sucedidas e de alto desempenho das que fracassam. Uma boa liderança cultiva um bom ambiente organizacional e foca nas necessidades e valores dos seus colaboradores (Greenleaf, 1970). Um bom líder deve saber servir os seus trabalhadores e apoiá-los em qualquer dificuldade, deve perceber de que forma poderá ajudar a sua equipa a alcançar os objetivos mais rápido e remover qualquer obstáculo que impeça o sucesso organizacional (Greenleaf, 1970).

Os líderes serventes focam-se maioritariamente em criar relações e desenvolver a sua equipa e por se preocuparem mais com os outros, estimulam a humildade e promovem o bom desempenho no trabalho (Greenleaf, 1970; Owens & Hekman, 2012). Através da criação de uma cultura de cooperação e empoderamento dos colaboradores, o líder pretende incentivar o alcançar de objetivos em equipa e sucessivamente aumentar a *performance* da organização e o relacionamento com o cliente (Liden et al., 2014), mas o que realmente distingue este estilo de liderança de outros, é o facto de este se focar no sucesso de cada indivíduo e não no sucesso organizacional, porque um líder servente compreende que o sucesso organizacional é apenas alcançado com o desenvolvimento pessoal de cada colaborador (Dierendonck, 2010).

Para um melhor entendimento sobre realmente quem é um líder servente, é necessário esclarecer alguns aspetos deste estilo. “O líder-servente é primeiro servente” uma das frases mais populares na dimensão da liderança servente, escrita por Greenleaf (1977), que por outras

palavras, explica como um indivíduo deve primeiro sentir a necessidade de servir e cultivar outros e apenas mais tarde liderar (Greenleaf, 1977). A grande diferença entre ser um líder primeiro, reside na necessidade de sentir poder e não de servir o próximo, um verdadeiro líder servente certifica-se que a sua prioridade mais alta é servir as necessidades de outros (Greenleaf, 1977). Um líder servente representa determinadas características, que o tornam um indivíduo com uma melhor capacidade para indicar o caminho certo, um indivíduo capaz de transmitir segurança e confiança nos outros e ser o exemplo de todos os valores em que acredita (Greenleaf, 1977).

Após alguma interpretação e análise, Greenleaf (1977), descreve 10 características fundamentais que fazem um verdadeiro líder servente: Saber (1) *ouvir*, considerar em silêncio o que outros têm para comunicar é fulcral para a construção desses indivíduos, não só estamos a compreender verdadeiramente qual o problema dessa pessoa, como estamos a permitir que exista uma conexão de confiança, valorização do indivíduo e uma solução adequada; (2) *Imaginação e empatia*, ser capaz de imaginar e colocar-se “na pele” de outra pessoa através da experiência e linguagem de um indivíduo, contribui para uma maior percepção dos seus sentimentos e fortalece a confiança entre ambos; (3) *prospetiva*, líderes serventes conseguem ver com maior clareza que outros para além do presente, determinar estratégias e tomar decisões para o futuro com base nas suas próprias intuições e conhecimento; (4) *conscientes*, estes líderes têm uma maior percepção dos problemas e conseguem ver e sentir para além do que está à vista, têm uma maior capacidade de analisar o desconhecido e anteciparem situações que ainda não aconteceram; (5) *persuasão*, um líder servente não persuade os outros através do poder e força, mas sim através de “*argumentos sem julgamentos*” com o intuito de melhorar a percepção de um indivíduo, para que este tome uma decisão mais acertada; (6) *conceitualização*, um líder deve ter a capacidade de criar conceitos com base nas necessidades do presente, que fomentem a transformação de pessoas para o futuro, no fundo, criar um conceito de desenvolvimento pessoal para fortalecer as capacidades de outras pessoas; (7) *curandeiros*, através das suas próprias experiências, estes líderes procuram ajudar outros indivíduos que estejam a atravessar as mesmas experiências; (8) *altruístas*, focam-se em ajudar outras pessoas a crescer como indivíduos e ultrapassar obstáculos pessoais; (9) “*stewardship*”, estes líderes são responsáveis pelo bem estar dos outros e da instituição, lideram através do exemplo e não da autoridade; (10) *construtores de comunidades*, a existência e criação das comunidades deve-se focar no bem estar dos indivíduos e no desenvolvimento dos mesmos. Contudo, muitas das instituições

atualmente (escolas, hospitais, orfanatos, lares de idosos) focam-se mais em escalões sociais e no próprio ego, do que no enquadramento das pessoas (Dierendonck, 2010; Greenleaf, 1977). Um líder servente foca-se na construção de comunidades que permita o progresso pessoal de todos, evitando que determinados grupos sejam excluídos por terem necessidades diferentes (Dierendonck, 2010; Greenleaf, 1977).

Em suma, um líder servente deverá empoderar os seus colaboradores, deve-lhes dar a autonomia de tomar determinadas decisões com o intuito de desenvolver o seu pessoal (Dierendonck, 2010; Greenleaf, 1977). Deve dar o exemplo e representar humildade, deve aceitar e compreender as pessoas pelo que são e deixar de fora os julgamentos (Dierendonck, 2010; Greenleaf, 1977). Deve ainda saber gerir pessoas de forma não autoritária e saber indicar e demonstrar o caminho sempre que necessário para a solução de problemas organizacionais e pessoais (Dierendonck, 2010; Greenleaf, 1977).

3.7. Liderar pelo exemplo

Uma das melhores práticas de liderança é através do exemplo, vários estudos defendem que quando um líder demonstra espírito de sacrifício em prol da organização e da equipa, os colaboradores tendem a reproduzir os mesmos comportamentos e a entregar maior níveis de contribuição nas tarefas (Rego e Cunha, 2007).

Hermalin (1998), demonstrou que na presença de informação assimétrica entre colaborador e líder, liderar através do exemplo pode contribuir para o bom desempenho e eficiência dos colaboradores e da organização. Explica ainda que com base no empenho e no exemplo do líder, os colaboradores conseguem tomar decisões sobre a veracidade do conhecimento e informação do líder, concluindo com: “[...] *the harder the leader works, the harder the followers work.*” (Hermalin, 1998, p.1196).

Reichheld (2001) desenvolveu alguns princípios e valores utilizados por líderes de topo que utilizam o exemplo para garantir a lealdade dos colaboradores:

- “*Praticam o que pregam*” - Atuam em conformidade com aquilo que proclamam e explicam-no de forma clara a todos os *stakeholders* pelas suas próprias palavras;
- “*Ganho-ganho*” - Praticam medidas em que todos ganham (clientes, organização, funcionários, *stakeholders*). Os funcionários por serem tratados com o devido respeito

partilham esse sentimento para com os clientes, por sua vez, os clientes regressam à empresa pelos elevados níveis de satisfação;

- *“Seleccionam”* - Sabem seleccionar os seus clientes e os seus empregados, procuram sempre os mais leais;
- *“Simplificam”* - Simplificam as estruturas organizacionais. Procuram o melhor interesse para os seus clientes, mas também para as suas equipas, promovendo sempre a integração, partilha e reconhecimento;
- *“Recompensam”* - Celebram os clientes mais leais, bem como os seus empregados que obtêm bons resultados a longo prazo;
- *“Ouvem abundantemente e falam francamente”* - Fomentam a partilha de críticas construtivas e genuínas, criam relações de confiança com os seus clientes e empregados, admitem os seus erros e certificam-se que entendem e são entendidos.

4. Liderar a mudança nas organizações

“Crisis is the privilege of survival. Companies fail to make the most of new opportunities because they are still doing their best to make the most of old ones” (Martin, 1993).

Um dos grandes motivos de inúmeras organizações não serem bem-sucedidas no futuro, deve-se ao facto de não compreenderem que os bons resultados do passado foram alcançados através de métodos diferentes e em condições de mercado diferentes (Rego & Cunha, 2007).

As organizações tendem a ser guiadas pela visão e estratégias do fundador que outrora foram bem-sucedidas, porém, esse pensamento leva muitas empresas a perder vantagem competitiva devido à constante mudança do mercado e alteração das necessidades dos consumidores (Martin, 1993). Existe ainda uma rigidez por parte destes líderes que decidem ignorar os “sinais” de que a organização não está no melhor caminho e por estarem tão imersos na glória do passado, acreditam fielmente que os sucessos do futuro conseguirão ser alcançados através de uma realidade que já não existe. (Martin, 1993).

Rego & Cunha (2007) analisam algumas das maiores dificuldades sentidas em liderar a mudança:

- Por vezes o ser humano assume soluções que parecem exequíveis, mas demonstram-se inapropriadas mais tarde;

- As circunstâncias estão em constante mudança pelo que, objetivos anteriormente definidos podem já não fazer sentido no presente;
- Os membros organizacionais resistem à mudança com frequência;
- Novas técnicas de gestão são constantemente desenvolvidas, é necessário entender quando aplicá-las e quando não;
- Expetativas diferentes dos *stakeholders* e por vezes incompatíveis;
- Pressionados superiormente, por vezes os líderes são forçados a tomar decisões com as quais não concordam e impor efeitos negativos nas suas equipas de funcionários.

Martin (1993) descreve algumas linhas de orientação para que os gestores possam retificar este modelo de pensamento: É crucial que a organização faça um diagnóstico real do estado atual da estratégia da organização e do ambiente envolvente e devem procurar perceber as novas necessidades do mercado, de maneira a compreenderem de que forma poderão ultrapassar os novos desafios e simultaneamente tornarem-se mais competitivos; É necessário que os gestores entendam as razões pela qual a organização foi bem-sucedida no passado e perceber se as ferramentas utilizadas anteriormente poderão ter utilidade na estratégia do futuro; É fundamental que todos os membros organizacionais entendam a nova estratégia e visão de forma transparente, para tal, é essencial clarificar os novos objetivos e visão da organização, para que todos os colaboradores possam trabalhar de forma coesa e sucessivamente confiar nos líderes e nas suas decisões.

4.1. Liderança transformacional vs Liderança transacional

Uma boa liderança deve fomentar a criação de relações e servir de motivação e inspiração para os colaboradores, deve estimular uma comunicação clara dos objetivos e visão da organização (Swanson & Bass, 1960, Bass, 1990).

A liderança transformacional vem definir um novo processo através do qual os líderes estimulam os seus colaboradores, com o objetivo de os tornar mais empenhados e conscientes de maneira a produzir grandes mudanças organizacionais e desenvolver equipas de alto desempenho (Rego & Cunha, 2007).

Burns (1978) observou que uma liderança transformacional deve apelar aos sentidos éticos dos indivíduos de forma a sensibilizar os valores de um bom ambiente organizacional. Por outro lado, a liderança transacional assenta numa atmosfera de controlo, receio e compensações, onde

os trabalhadores se sentem obrigados a obedecer aos líderes para evitarem castigos. É bastante rigorosa com as regras e por isso adequa-se melhor em organizações com uma cultura já definida (pode ajudar a organização manter-se no caminho certo) ou que necessita de uma liderança rígida para uma boa organização e desempenho de tarefas (organizações novas que ainda não têm uma cultura bem definida). No entanto, deve ser um estilo a evitar utilizar por incutir um sistema de motivação a curto prazo, que se foca no indivíduo e não na equipa. A liderança transaccional não envolve emoções de entusiasmo, lealdade e dever, por outro lado, esta procura informações através da atribuição de compensações em troca da execução de tarefas. Em contraste, a liderança transformacional suscita nos colaboradores uma maior confiança, admiração e lealdade pelo líder, resultando sucessivamente, numa melhor *performance* das equipas e da organização que representam.

Bass (1996) acredita que a liderança transformacional gera maior motivação e desempenho e nos colaboradores, contudo acredita que líderes verdadeiramente eficazes devem utilizar uma combinação equilibrada destas duas técnicas. Segundo Bass (1996) os componentes chave que caracterizam uma liderança transformacional devem ser os seguintes:

“Influência idealizada (carisma)” Os líderes tendem a enfatizar a confiança e a importância do comportamento ético nas tarefas organizacionais. Admirados como modelos estes líderes transmitem lealdade e são o exemplo dos valores da organização.

“Motivação inspiracional” Os líderes partilham uma visão do futuro altamente tentadora e desafiam os seus colaboradores a serem otimistas, entusiastas e corajosos nas tarefas necessárias para atingir os resultados.

“Estimulação intelectual” Estes líderes tendem a questionar e desafiar as estratégias mais antigas de maneira a estimular a criatividade e desenvolver novas perspetivas e formas de pensar.

“Consideração individual” Líderes transformacionais são bastante preocupados com as relações com os seus trabalhadores. Consideram as suas necessidades e ambições, são excelentes ouvintes e mais importante são fantásticos professores.

Em contraste com a anterior, a liderança transaccional tende a desempenhar diferentes características como Bass (1996) descreve:

“Recompensa de contingência” Este tipo de liderança desenvolve uma prática de desempenho/recompensa que leva os funcionários a trabalhar em prol de permutas de informação e negociação de recursos. Os líderes utilizam incentivos de maneira a influenciar a motivação e o comportamento dos subordinados.

“Gestão Ativa por Exceção” Os líderes tendem a impingir regras e comportamentos corretivos para evitar que os liderados se desviem dos padrões de *performance*.

“Gestão Passiva por Exceção” Os líderes tendem a evitar intervir nos problemas, até que seja realmente necessário tomar uma atitude.

“Liderança Laissez-Faire” Neste tipo de liderança bastante conhecida os líderes tendem a evitar qualquer tipo de responsabilidade, delegando o máximo possível. São líderes ausentes e falham quando os seus colaboradores necessitam de assistência.

Para resistir ao ambiente de constante mudança e incerteza que se vive atualmente, tanto as organizações como os seus respetivos líderes devem apresentar uma boa capacidade de adaptação e flexibilidade, devem compreender a importância de criar relações complexas dentro da organização com o objetivo de incrementar os resultados e competitividade da empresa e devem ainda transmitir a nova visão e estratégia da forma mais clara e transparente possível (Yukl, 2008).

Parte II - Metodologia

5. Introdução

Neste capítulo será abordado de que forma este estudo exploratório foi conduzido, no sentido de explicar e clarificar os objetivos da investigação e descrever os procedimentos metodológicos utilizados durante todo o processo de pesquisa. Posteriormente, serão analisados o processo de recolha de dados a 8 entrevistados concernentes ao setor da restauração e o método de análise de conteúdo, de modo a permitir a interpretação e comparação dos resultados obtidos com o enquadramento teórico elaborado.

Durante o processo de recolha de dados e enquadramento teórico levantaram-se inúmeras questões que poderiam ser pertinentes para a execução deste projeto, contudo, após alguma reflexão, surgiu a necessidade de estabelecer uma direção que apoiasse a compreensão dos objetivos da investigação.

No seguimento deste processo, desenvolveram-se as seguintes questões de investigação:

Q1. Explorar as práticas de liderança que têm sido adotadas pelos líderes de unidades do setor da restauração durante o período da pandemia Covid-19.

Através da formulação das questões de investigação, definiram-se alguns objetivos específicos:

· compreender de que forma os líderes do setor da restauração estão a lidar com os desafios da pandemia; (2) identificar e compreender as práticas e valores da liderança na gestão dos colaboradores; (3) perceber de que forma estão os membros das equipas a enfrentar as adversidades; (4) reconhecer oportunidades nas práticas de liderança durante a pandemia.

Com base nas questões de investigação, foi construído um guião de entrevista com perguntas semiestruturadas (Apêndice I).

5.1. Método de Investigação

A abordagem qualitativa tem vindo a tornar-se cada vez mais reconhecida, graças à sua forma de interpretar e explorar temáticas difíceis e complexas como emoções e assuntos humanos (Rego et al., 2018). Embora exista bastante controvérsia sobre a eficácia e contribuição deste método, quando relacionado com a abordagem quantitativa, a opção pelo método qualitativo permite interpretar os resultados de uma forma consciente e fomentar o conhecimento teórico

em dimensões ainda pouco exploradas (Nowell et al., 2017; Rego et al., 2018). O método qualitativo é frequentemente criticado por não ser tão “exato” como o quantitativo, contudo, Rego et al. (2018) confirma que o mais importante para uma investigação “é que a mesma seja de boa qualidade, fiável, rigorosa e válida” (p.46).

Independentemente da seleção da abordagem de investigação, o estudo deve ser sempre conduzido de modo exaustivo e consistente, de forma a garantir resultados concisos e credíveis (Nowell et al., 2017). Análises quantitativas tendem a ser demasiado precisas para interpretar uma dimensão que requer liberdade de expressão, enquanto uma das principais preocupações deste método dedutivo é a criação de hipóteses e modelos de medição, uma análise qualitativa permite realizar a investigação a partir de um método indutivo, que integra a criação de conhecimento a partir dos dados recolhidos (Neuman, 2007; Rego et al., 2018).

Neste seguimento, observou-se que uma abordagem qualitativa é indicada para investigações cuja principal preocupação seja a recolha de dados relacionados com contextos sociais e comportamentos humanos, uma vez que nem todas as observações podem ser convertidas para números. Uma abordagem qualitativa procura desenvolver ideias e conceitos através da recolha empírica de dados, é flexível e permite ao investigador versatilidade durante o processo de criação de valor e conteúdo (Goodson e Phillimore, 2004; Neuman, 2007; Nowell et al., 2017; Rego et al., 2018).

Desta forma, o presente estudo utiliza uma abordagem qualitativa, que procura analisar de forma rigorosa, a complexidade das características e valores humanos e permitir aos entrevistados a total liberdade de expressão para desenvolverem respostas abertas, que serão posteriormente analisadas e convertidas em conhecimento. Adicionalmente, foi utilizado um modelo de codificação temática como abordagem específica para interpretar os resultados.

5.2. Análise Temática

A análise temática vem demonstrar ser uma etapa essencial durante uma abordagem qualitativa, permitindo ao investigador analisar o conteúdo dos dados recolhidos de forma estruturada e concisa, fornecendo importantes contributos durante o processo de investigação, que podem ser adaptados consoante a necessidade do tema do projeto (Braun & Clarke, 2006; Nowell et al., 2017).

Apesar da análise temática ser bastante flexível e adaptar-se aos diferentes contextos de uma abordagem qualitativa, é importante que o modelo da análise seja coerente com a metodologia utilizada e os dados em estudo (Braun & Clarke, 2006). Uma análise temática permite identificar e analisar padrões imergidos nos dados, que serão posteriormente transformados em temas/códigos relevantes para o desenvolvimento da pesquisa (Braun & Clarke, 2006; Nowell, 2017).

Um tema ou código deve reunir informação importante e ser relacionável com os objetivos do estudo, não obstante, o número de repetições de um determinado tema ou código não deverá influenciar o processo de análise, uma vez que numa análise qualitativa, o conteúdo dos códigos deve apresentar evidências e relações com o tema do estudo e não com a quantidade de vezes que é repetido (Braun & Clarke, 2006). A codificação de um tema deve ser flexível o suficiente, de forma a permitir ao investigador encontrar informação importante e relacionada com o tema em estudo e simultaneamente investigar e explorar novos temas sugeridos pelos dados (Investigação indutiva) (Braun & Clarke, 2006).

Figura 4 - Temática por questão

Temáticas/Questão de Investigação	Q
Observação enquanto líder	Enquanto líder na restauração como está a lidar com a pandemia? (P1)
Desafios na mudança	Pode descrever algum desafio que tenha sido particularmente difícil durante a pandemia? Como lidou com este desafio? (P2)
Alteração nas práticas de liderança	Durante este período sentiu alguma alteração entre a forma como liderava e a forma como lidera atualmente? (P3)
Valores e práticas de liderança	Que valores deve um líder transmitir para uma boa liderança e interação com as equipas durante esta fase de pandemia? (P4)
Gestão de pessoas e implementação de estratégia	Houve alguma alteração na forma como as equipas trabalham? (P5)
Gestão de pessoas	Notou alguma alteração na forma como os membros da equipa comunicam entre si? (P6)
Oportunidades na mudança e definição de estratégia para o futuro	Fazendo uma retrospectiva dos últimos meses, qual seria a maior lição que retirou deste período? (P7)

Fonte: Autoria própria

5.2. Processo de recolha de dados

O processo de recolha de dados para este projeto foi realizado através de uma entrevista semiestruturada, conduzida por um guião previamente elaborado de 7 questões abertas (Apêndice I). Os entrevistados foram inicialmente orientados para a temática do projeto: os desafios sentidos durante a pandemia; o ambiente vivido durante a pandemia; alterações nas práticas de liderança e gestão de pessoas; oportunidades para o futuro dos restaurantes e respetivas equipas.

Foi ainda considerado importante referir, que as entrevistas foram efetuadas através da plataforma digital: “Zoom”, uma vez que o contacto pessoal estava interdito durante a pandemia. Com esta limitação, poderá ter existido uma pequena barreira na conexão digital entre entrevistador e entrevistado

Uma das questões que se coloca no processo de recolha de dados, é a amostra necessária para constituir um projeto viável, no entanto, este estudo qualitativo, considerou focar nas qualidades e características específicas de cada entrevistado e garantir uma análise de “boa qualidade, fiável, rigorosa e viável” (Rego et al., 2018, p. 46). O processo de recolha de dados deverá ser grande o suficiente para dar resposta aos objetivos do estudo, ou por outras palavras, quando o poder informacional dos entrevistados é suficientemente forte e rico, deixa de existir a necessidade de ampliar o número de participantes (Rego et al., 2018).

No processo da investigação é importante que os dados não sejam repetitivos. Quando o conhecimento empírico da amostra e a literatura têm uma forte conexão, é possível que um aumento na quantidade dos participantes não contribua com informação adicional para o desenvolvimento do estudo, não sendo assim relevante continuar a recolha de novos casos e atingindo-se saturação teórica (Rego et al., 2018).

Para este projeto foram considerados 8 elementos pertencentes ao setor da restauração, que durante o período da pandemia tiveram de adaptar as suas práticas de liderança e gestão de pessoas, bem como a estratégia organizacional dos seus restaurantes e empresas. Esta amostra é constituída por líderes e gestores de restaurantes e administradores de marcas na restauração.

Após alguma pesquisa sobre o setor da restauração salientaram-se possíveis candidatos para a concretização das entrevistas. O método de seleção de participantes baseou-se no sucesso organizacional de cada restaurante e respetivas equipas, bem como na experiência pessoal de

cada líder/gestor, seguindo o critério de escolha de restaurantes que se conservaram abertos durante a pandemia.

A realização das entrevistas demonstrou ser fundamental na compreensão das dificuldades sentidas pelos líderes e gestores, tendo sido essencial poder discutir abertamente a necessidade de adaptar as estratégias organizacionais em tempo de mudança e entender a importância do papel da liderança numa altura de maior dificuldade.

5.3. Procedimento da análise de dados

O objetivo da realização desta análise foi aumentar a compreensão sobre as práticas utilizadas pelos líderes durante a pandemia. O processo de análise de dados foi baseado no trabalho do Professor João Vieira da Cunha “*The leadership potential of self-development in volunteer*”, que incluiu três etapas, designadamente: “*open coding; axial coding; selective coding*”.

Na primeira etapa, “*open coding*”, foram analisadas todas as respostas dos entrevistados, com o intuito de salientar temáticas e práticas que sustentassem o objetivo do projeto. Seguidamente, foram atribuídos diversos códigos que designassem o conteúdo das várias respostas. Este processo foi realizado da forma mais apurada possível, de maneira a minimizar a perda de conteúdo relevante dentro dos códigos. Antes da segunda etapa iniciar, foram observados 206 códigos que foram posteriormente agrupados em novos códigos mais abrangentes, com o propósito de diminuir informação similar e/ou repetida.

A segunda etapa, “*axial coding*” foi iniciada com 60 códigos, que foram respetivamente agrupados em quatro categorias: contexto; desafios; práticas e resultados (Apêndice III). Como este projeto se foca nas práticas de liderança adotadas durante a pandemia, foi essencial modificar o nome destas categorias para coincidir com as temáticas encontradas, respetivamente:

- Características da restauração em tempo de pandemia: neste ponto, os entrevistados partilham algumas características do ambiente vivido no setor da restauração durante a pandemia e fazem uma breve comparação entre o período antes e durante a pandemia;
- Condições para resistir à pandemia: os entrevistados abordam algumas condições que consideram essenciais para sobreviver e resistir a esta crise;
- Práticas que demonstram solidariedade pelas pessoas e Práticas de liderança determinantes para a gestão de pessoas: a categoria das práticas foi dividida em duas

subcategorias com o objetivo de garantir a congruência das temáticas. Os entrevistados refletem sobre as diversas práticas que aplicaram diariamente durante a pandemia e descrevem vários exemplos de como lideram as suas equipas e restaurantes;

- Efeitos da pandemia: por último, são observados os resultados da pandemia e que impactos causou no setor da restauração, bem como nos restaurantes e respetivos colaboradores.

Para concluir, a terceira e última etapa da metodologia foi a *selective coding* que terá sido a mais interessante, por exigir bastante criatividade e empenho na seleção de dados importantes, enquanto era garantida a coerência das temáticas. Nesta etapa foram selecionados os códigos mais significativos dentro das quatro categorias, com o objetivo de confrontar os dados com a literatura e tentar formar uma investigação completa e relevante e que salientasse as práticas adotadas pelos vários líderes do setor.

6. Resultados

Para uma melhor compreensão das práticas de liderança que têm sido adotadas pelos líderes do setor da restauração durante o período da pandemia Covid-19, apresentam-se de seguida os dados selecionados e agrupados num conjunto de temáticas que permitiram analisar de que forma resistiram os restaurantes e os respetivos líderes e colaboradores a este período de instabilidade e mudança.

6.1. Características da restauração em tempo de pandemia

Os líderes e gestores fazem uma reflexão sobre a atmosfera sentida ao longo do último ano e observam a necessidade de adaptar as suas práticas de acordo com o contexto vivido durante a pandemia.

6.1.1. Observação ao setor da restauração

Um líder descreve o ambiente observado no setor da restauração no ano anterior à pandemia:

“Um dos problemas maiores que se reflete na restauração é o facto de em 2019 o negócio estar a ser muito bom para toda a gente, com a sua diferenciação, mas para toda a gente, porque lisboa estava com um superávit de turistas fantástico e acolhia, como é natural, pessoas do país e portanto estávamos todos preparados para ter um ano fantástico”. (Entrevistado 3)

Outro entrevistado explica como é que a pandemia teve impacto na operação do restaurante:

“2020 para nós foi um ano difícil, mas para o nosso aspeto de operação foi bocadinho mais, porque vínhamos do primeiro ano de abertura, foi 2019, onde conseguimos ganhar no primeiro ano e em menos de 1 ano, a estrela Michelin. Então vínhamos com a expectativa de que 2020 fosse o nosso ano, embora 2019 já tenha sido um ano de afirmação porque ganhámos: o prémio de “Restaurante revelação do ano”; “Chefe revelação do ano”; “Melhor serviço de sala” e depois ganhamos a estrela Michelin”.

Acrescenta ainda:

“Vínhamos com esta força toda e com esta projeção para continuar a aumentar o volume de negócios e faturação e acontece isto do covid e é precisamente o oposto”. (Entrevistado 1)

Outro respondente reflete sobre a necessidade de mudarmos a forma como encaramos os desafios e os vários acontecimentos diários:

“Coloca tudo francamente em perspectiva aquilo que eram as nossas ansiedades até há um ano atrás, hoje em dia quase que pagávamos para ter essas ansiedades, porque em perspectiva, de facto, é quase aquela frase, éramos felizes e não sabíamos”. (Entrevistado 8)

Um entrevistado alerta ainda para a importância da capacidade de adaptação e preparação para o futuro

“Nada está garantido e que o futuro é muito incerto e que nós hoje estamos a trabalhar de uma maneira e amanhã temos que estar a trabalhar de maneira completamente diferente [...] Acima de tudo temos que ser capazes de nos adaptar e ainda bem que uma das maiores características do ser humano é a capacidade de adaptação, realmente nós temos feito aqui um grande esforço, temos feito o máximo possível para nos adaptarmos [...] Cada vez tem de ser maior a capacidade de nos adaptarmos. Não há outra forma, adaptar, inovar, pôr alguma criatividade nas coisas”. (Entrevistado 6)

Um líder compara o ambiente sentido no setor da restauração antes e pós pandemia, acreditando que esta mudança poderá fomentar um novo estado emocional nas pessoas:

“A alteração principal teve sobretudo a haver na forma como os próprios colaboradores olham para a empresa, para o país, para o mercado de trabalho, para o setor [...] Uma missão e espírito de missão completamente diferentes do que aquela euforia toda e acho que isso também não era benéfico para o setor e acho que vai trazer aqui alguma calma”. (Entrevistado 8)

Numa observação introdutória sobre o setor da restauração, os entrevistados fazem uma reflexão entre as expectativas que tinham para o futuro e comparam-nas com o ambiente de incerteza atualmente existente, realçando a necessidade de nos adaptarmos ao novo contexto do mercado e encarar os desafios com positividade e calma.

6.1.2. Efeitos da pandemia

Um dos primeiros efeitos da pandemia foi a necessidade de adaptar o espaço dos restaurantes, um líder partilha:

“O único desafio que houve na realidade foi a transformação deste restaurante [...] Tinha de se mudar para tentar manter os empregados e manter a situação. O que mudou na realidade,

o que mudou muito foi, tivemos de ter muito mais as coisas no sítio, ou seja, o restaurante foi reduzido a metade [...] Atualmente depois da pandemia começar [...] A mesa é posta e desinfetada quando a pessoa chega [...] Evidentemente dá nos um bocado de mais trabalho, mas também nós dá mais um bocado de confiança para que as pessoas também se sintam melhor e nós próprios, porque a gente não sabe quem entra aqui e como é que vem e como é que vêm, quer dizer é impossível saber, de maneira que mudámos um bocadinho, que agora neste momento até achamos que as coisas deviam continuar assim”. (Entrevistado 4)

O segundo efeito que teve maior impacto no setor da restauração foi a redução do quadro de colaboradores:

“Nessas circunstâncias nós tínhamos em março 57 empregados, [...] a primeira coisa que tivemos de fazer foi olhar para os empregados que tínhamos admitido e ver a data dos contratos [...] e pronto, assim foi, portanto pode-se dizer que o primeiro dos grandes problemas na restauração foi o despedimento”. (Entrevistado 3)

Outro líder descreve:

“Passamos aqui dos 18 colaboradores que estão efetivos e colocamos só três”. (Entrevistado 6)

Um terceiro líder partilha do mesmo problema:

“Eu tinha 12 empregados e agora tenho 5, foram 7 pessoas para o desemprego”. (Entrevistado 2)

Se por um lado a pandemia teve bastantes efeitos negativos no setor da restauração, por outro lado também veio melhorar alguns aspetos, eis o terceiro efeito:

“A primeira vertente é que o pessoal, os trabalhadores, hoje tornaram-se na sua maioria, uma ou outra exceção, não é importante, mas na sua maioria tornaram-se mais mansos, o que é que eu quero dizer com isto, tinha aqui trabalhadores que andavam sempre a reivindicar e o que acabou por acontecer é que as pessoas agora não reclamam [...] e uma das coisas boas da pandemia é o espírito de equipe”. (Entrevistado 3)

Complementa ainda:

“Já os ritmos de trabalho estão, digamos, muito para trás, nem parecem as mesmas pessoas, ou seja, o facto de estarem em casa tanto tempo vai levá-los a pelo menos 15 dias a um mês a voltar aos hábitos de trabalho”. (Entrevistado 3)

Por último, observamos que o quarto efeito da pandemia foi a necessidade de adaptar a oferta dos respetivos restaurantes à nova procura do cliente, um líder fundamenta:

“A casa dos meus pais não é conhecida pela entrega ao domicílio, é muito conhecida como marca, mas não no ramo de takeaway, era completamente inexperiente. Com a reabertura fomos testando o takeaway [...] E aperfeiçoando as coisas e agora já temos as coisas mais padronizadas e aproveitámos agora este segundo confinamento realmente para testar esta série”. (Entrevistado 6)

Acrescenta:

“Estávamos com algum receio [...] Fomos apanhados um bocadinho de surpresa, ninguém sabia bem a dimensão do contágio e o grau de gravidade das coisas. Todos nós nos refugiamos em casa, mas deixamos muitas coisas pendentes. Desta vez o que nós fizemos foi com a informação que foi saindo fomos nos apercebendo que realmente isto não ia acabar assim tão rápido e tão cedo. Então coube nos arrancar após o primeiro confinamento [...] Mas tem sido uma agradável surpresa”. (Entrevistado 6)

Os entrevistados refletem sobre os impactos da pandemia nos seus restaurantes, destacando 4 efeitos da pandemia: (1) os restaurantes tiveram a necessidade de adaptar os espaços físicos e reduzir a quantidade de lugares disponíveis; (2) redução do quadro de pessoal e aumento significativo, quase imediato, no número de despedimentos; (3) desempenho reduzido dos trabalhadores (devido ao *layoff*); (4) uma maior sensibilização destes para o espírito de equipa; (5) alteração da oferta do restaurante para dar resposta a um novo tipo de procura.

Em seguida serão observados em maior detalhe, os desafios sentidos pelos entrevistados.

6.2. Condições para resistir à pandemia

Líderes e gestores partilham alguns dos desafios que tiveram de enfrentar durante a pandemia e refletem sobre as condições necessárias para resistir e sobreviver a este período.

Um líder sensibiliza para a importância de manter o equilíbrio mental durante a pandemia:

“O mais importante para nós é manter a nossa equipa mentalmente com força [...] Penso que o pior da pandemia é o que vem a seguir, as pessoas que ficam com sequelas mentais, isto dá cabo do cérebro a muita gente [...] Se nós não tivermos um equilíbrio da nossa profissão, o nosso sistema mental o resto também descamba”. (Entrevistado 5)

Uma das maiores dificuldades sentidas durante o período da pandemia foi a de suportar todos os encargos financeiros necessários para a subsistência de uma empresa. Um chefe partilha a sua experiência:

“Temos a sorte ter por trás uma empresa grande qua é o Sana e é uma empresa que independentemente de estar a perder muito dinheiro, é uma empresa que tem mantido tudo, tem mantido os projetos todos, tem tentado manter todos os trabalhadores que pode manter e sobreviver a esta crise toda”. (Entrevistado 1)

Outro líder exemplifica a forma como conseguiu sobreviver financeiramente:

“Fechei as portas em março do ano passado e eu pronto tenho uma empresa pequenina com 7 trabalhadores durante 18 anos de trabalho o que eu fiz foi fazer algumas poupanças ou muitas poupanças. as poupanças que a gente fez durante estes 18 anos permitiu-nos aguentar [...] O grande desafio foi nós pegarmos no dinheiro que temos e gerir o dinheiro o máximo possível e segurar as pontas”. (Entrevistado 7)

Um líder reflete sobre a dificuldade de suportar os encargos financeiros de uma empresa durante um período de instabilidade:

“O nosso desafio é simples, como é que se resiste mentalmente e financeiramente a uma tempestade destas, não é fácil, é um furacão que se abate sobre nós mas lá está nós o que não achamos é que se reaja [...] Pagar salários, pagar impostos e pagar todos os compromissos que temos com a equipa é obviamente pesadíssimo, ou seja, não há muitas empresas que aguentassem estar um ano assim”.

Concluindo com:

“[...] O nosso desafio principal foi o facto de o cliente ter desaparecido no universo do grupo cerca de 4 milhões de clientes por ano os mais variados conceitos mais 37 espaços que temos

entre, portanto passamos de quatro milhões para 40.000 seja foi o perfeito eclipse de consumo”. (Entrevistado 8)

Observou-se que para resistir a uma situação de pandemia, é necessário criar um equilíbrio mental de forma a garantir o bem-estar pessoal, mas acima de tudo é essencial assegurar todos os encargos financeiros do restaurante. Com o desaparecimento do consumidor, as empresas tiveram que encontrar rapidamente uma solução para as suas despesas, de forma a garantir a viabilidade dos seus restaurantes. Assim, serão analisadas em seguida, as práticas utilizadas pelos líderes durante a pandemia.

6.3. Práticas de liderança que demonstram solidariedade pelas pessoas

Neste ponto, irão ser abordadas algumas das práticas e valores de liderança que os líderes e gestores consideram ser essenciais para a demonstração de solidariedade dentro das equipas.

6.3.1. Preocupação pelas necessidades dos colaboradores

Um líder observa a importância de ter compaixão e ser solidário para com as outras pessoas, sobretudo durante o período da pandemia:

“Nós sempre tivemos presentes, [...] Devemos ser muito compreensivos, solidários, apoiar dentro do que é possível, é isto que temos visto na primeira pandemia, acima de tudo temos de ser muito honestos e eu acho que cada vez temos de ser mais solidários, porque a vida das pessoas tem alterado quase de mês a mês e há grandes alterações”. (Entrevistado 6)

Um líder exemplifica a forma como interage com os seus colaboradores e tenta compreender os seus problemas e necessidades:

“Eu acho que as pessoas têm uma oportunidade de se manifestarem e de pôr em cima da mesa os seus problemas e eu tenho feito isso sempre na minha vida, para mim as pessoas têm de ser a primeira regra de liderança é o bom senso [...] Bom senso e temos de nos pôr na posição dos outros e se eu quero tirar o maior rendimento do trabalhador eu tenho de lhe dar condições para que esse rendimento seja adequado áquilo que eu preciso”.

Acrescenta ainda:

“Eu costumo dizer eu preciso que vocês me tragam os problemas que têm para que vos possa ajudar, eu não digo a vocês que os problemas de casa ficam em casa. Se têm um problema em

casa, enquanto este não for resolvido a pessoa não se consegue concentrar no seu trabalho”. (Entrevistado 3)

O segundo líder realça a importância de ser sensível e compreensivo relativamente às necessidades da sua equipa:

“Ser humano, olhar para as pessoas enquanto pessoas e não enquanto trabalhadores, ser sensível com os outros e à equipa, tens de ser sensível a que há dias menos bons e ter empatia e compreensão, sobretudo ser sensível aos outros e quando alguém não vem bem tentar melhorar o dia a alguém (proporcionar um bom almoço, tirar o dia ou sair mais cedo). Ter a capacidade de perceber e de ler as pessoas que trabalham contigo [...] podem contar comigo a que nível for, se eu puder ajudar ajudo e normalmente posso, não me lembro de nunca ter podido ajudar nenhum”. (Entrevistado 2)

Por fim, um líder reflete sobre a perceção das dificuldades dos seus colaboradores:

“Nós temos de ser extremamente amigos dos funcionários, temos de perceber também o grau de dificuldade que eles têm, para ajudá-los naquilo que é preciso”. (Entrevistado 7)

Nesta primeira prática, os entrevistados realçam a importância de ser sensível às necessidades dos colaboradores durante alturas de maior dificuldade, adotando práticas de liderança que focam no bem estar das pessoas e demonstram empatia pelos seus sentimentos.

6.3.2. Valores de equipa

Um líder explica que motivar os colaboradores é uma das práticas que tem maior impacto na forma como estes se empenham no seu trabalho:

“A tua equipa precisa que lhes transmitas que queres mais, que é este o caminho e tens de acreditar naquilo, ter motivação e confiança porque a ambição traz motivação e confiança. Tens que ser um motivador nato, tens que estar todos os dias a motivar e depois tens que ter a parte da psicologia, porque cada pessoa é diferente e tens que aprender a lidar com as pessoas de forma diferente, não posso tratar toda a gente igual, eu acho que um bom líder representa estes pontos: humildade, ambição, saber motivar equipas e ter espírito de sacrifício [...] Tem que haver motivação e essa motivação vem do líder”. (Entrevistado 1)

Outro líder sensibiliza os seus colaboradores para manterem o ânimo:

“Quando isto começou a única coisa que me recordo de lhes dizer foi, isto agora é trabalhar com o mesmo ânimo porque isto é meu como é vosso e se vocês querem que isto continue aberto, vocês têm que trabalhar e estar focados”. (Entrevistado 2)

Outro líder procura transmitir um sentimento de espírito de equipa e celebrar a equipa como um todo:

“Não interessa se quem brilhou foi o chefe de cozinha, se foi o cozinheiro, se foi o chefe de sala, porque quem tem que brilhar é toda a gente [...] É este o estilo de liderança que eu tento ter ali, todos em equipa e a trabalharmos todos para o mesmo objetivo, o nosso objetivo não é o ego pessoal de ninguém [...] Uma equipa para ter sucesso tem que ter espírito de sacrifício, porque numa equipa temos todos de trabalhar em prol dos outros, não é só trabalhar para nós”. (Entrevistado 1)

Um último líder transmite a sua perspetiva de como deve funcionar uma equipa:

“Trabalhamos em equipa, trabalhamos num restaurante familiar eu preciso imenso deles [...] Se eu trabalho ali ao lado deles e eles não trabalham, não consigo trabalhar com pessoas assim. Eu acho que é o espírito de equipa, percebemos o modelo de negócios e percebemos que estamos ali para trabalhar, para ganhar o nosso dinheiro, o nosso ganha-pão e nós não podemos deixar ir ao fundo. Se todos nós percebermos isso eu acho que toda a gente trabalha bem e andamos todos bem-dispostos e ajudamo-nos e isso é logo 70% para que não tenhamos problemas diários”. (Entrevistado 7)

Um líder descreve uma das suas práticas e explica a importância de existir uma coerência emocional da sua parte, para garantir a melhor consistência dos seus colaboradores:

“Enquanto líder tento ser o mais coerente possível independentemente de haver dias melhores e dias em que tenho outras coisas menos boas fora do trabalho, como reuniões de orçamentos, reuniões disto, aquilo, coisas que às vezes nos afetam a nível emocional, não é, são difíceis de gerir e é claro que quando chegas ali dentro, tens que tentar controlar essa frustração que possas ter, para não transmitires à equipa e para que eles se sintam bem e se sintam felizes a ir para lá trabalhar essas horas todas, porque se eles se levantam e dizem assim: caraças hoje vou chegar lá se ele tiver maldisposto vai me dar na cabeça, chega a um momento que já vão quase sem vontade nenhuma para o trabalho”. (Entrevistado 1)

Para garantir bons resultados é igualmente importante que os colaboradores se sintam felizes e motivados para desempenharem as suas funções, como explica um líder:

“[...] Se tu não fores feliz não consegues fazer um bom trabalho, se tu não fores feliz na tua vida pessoal e fora do trabalho isso vai afetar o teu dia-a-dia no trabalho e nós o que tentamos procurar, é dar as pessoas as melhores condições para que elas se sintam motivadas e felizes para fazer aquele trabalho e quando digo as melhores condições, é elas sentirem que são bem remuneradas para o trabalho que fazem, embora nunca são bem remuneradas porque trabalham 16 a 18 horas por dia não é, é sempre pouco para as horas que trabalhas, atribuir as férias em alturas do ano que eles sintam que as pessoas tiveram atenção e cuidado a escolher as férias para que eles possam desfrutar em família, estas coisas todas são importantes e que influencia-te em tudo e se tu não tás bem a nível pessoal dificilmente vais fazer bem o teu trabalho”. (Entrevistado 1)

Os entrevistados explicam que um líder deve ser o principal fato motivador da sua equipa e deve ser a representação perfeita dos valores que pretende para o seu restaurante, adaptando-se constantemente às diferentes personalidades das pessoas e reforçando a importância de fomentar o espírito de equipa e sacrifício, com o objetivo de alcançar resultados em conjunto. Um entrevistado acrescenta ainda que um líder deve ser congruente na forma como interage com os outros, de modo a garantir um bom ambiente de trabalho onde os colaboradores se sintam felizes, motivados e acima de tudo valorizados e recompensados pelo seu trabalho.

6.3.3. Gerir a relação com o cliente

Outro ponto que os líderes e gestores salientaram foi a importância de satisfazer as necessidades do consumidor durante o período da pandemia. É fulcral criar uma boa relação com o cliente, como partilha um líder:

“A satisfação do cliente é primordial, é preciso muito, é muito importante e temos de ir cada vez mais ao encontro das expectativas do cliente, mesmo na mesa, nós temos andado a evitar muito aquelas reservas da comida através dos sites apenas através das plataformas todas que existem e achamos que é tudo muito impessoal e perde-se uma grande mais valia deste negócio que é a comunicação direta falar mesmo com o cliente [...] Muitas das vezes são pratos que até são pedidos pelo próprio cliente vão testando a nossa cozinha vão gostando e olha fazemos alguns desafios, nós também propomos outros. (Entrevistado 6)

Outro líder realça o foco para a satisfação do cliente:

“O nosso objetivo é fazer o melhor para o cliente e o nosso objetivo é a experiência do cliente e o nosso trabalho fica completo se o cliente sair lá a dizer que foi a melhor experiência que teve e isso é o maior prémio que nós podemos ter”. (Entrevistado 1)

Um líder reflete sobre a maior lição que aprendeu durante a pandemia:

“A maior lição é que nós temos que estar sempre atentos a todas as coisas que acontecem e nos dizem e tentar sempre melhorar no sentido de pôr todos os que entram cá, que se sintam bem [...] as pessoas tiveram que se ocupar mais com tudo o que tinham, para tentar cativar mais os clientes [...] tentar que quando os clientes entram atendê-los bem e que saiam daqui satisfeitos”. (Entrevistado 4)

Outro líder partilha a lição que retirou da pandemia e conclui referindo a importância de apostar nos clientes regulares:

“Outra lição que se pode tirar é que existe uma linha muito fiel entre os bons clientes e as empresas, ou seja, eu durante todo este tempo não tive aqui aqueles clientes que vêm do porto ou vêm do brasil e por isso mesmo são clientes de passagem, mas a grande maioria dos clientes que são nossos clientes aqui, não falharam e continuam a ser nossos clientes, logo há que apostar nos clientes de uma perspectiva de futuro, seja ele por causa da pandemia ou outra coisa qualquer”. (Entrevistado 3)

No que diz respeito à relação com o cliente, observou-se que os entrevistados procuram entregar a melhor experiência possível, de maneira a garantir a satisfação e fidelização do cliente, relembrando a importância de manter um contacto próximo e uma comunicação direta.

6.4. Práticas de liderança determinantes para a gestão de pessoas

Se por um lado é fundamental aplicar práticas solidárias e demonstrar respeito pelas necessidades dos membros de equipa, é igualmente importante criar bons hábitos de trabalho e inculcar determinados valores de liderança essenciais para a gestão de pessoas.

6.4.1. Participação dos colaboradores nas tomadas de decisões

Uma das regras fundamentais para integrar e empoderar os colaboradores é dar-lhes a oportunidade para expressarem a sua opinião, por outras palavras, dar-lhes a oportunidade de

participarem nas decisões de equipa e sentirem que desempenham um papel importante dentro da empresa. Um líder explica:

“Eu não tomo nenhuma decisão sozinho, as decisões dentro do projeto são tomadas em equipa, quando tenho que tomar uma decisão, o que eu faço é expor à equipa o que é que se passa, o que é que existe, quais são as medidas que têm que se tomar e peço-lhes ajuda também não é, porque assim a decisão não é de uma pessoa, é de toda a gente, é claro que nunca vamos agradar a 100% das pessoas, mas tentamos agradar ou tentamos fazer com que as pessoas percebam que a decisão é deles e que eles também tiveram uma palavra a dizer, porque às vezes o problema é quando as decisões chegam e ninguém teve uma palavra a dizer, ninguém pode acrescentar nada é só a decisão é esta, quem gosta, gosta, quem não gosta vai embora”. (Entrevistado 1)

Complementa ainda:

“Tudo o que os outros puderem acrescentar, que possa ajudar a ser melhor em equipa, porque o projeto não se faz se com uma pessoa é com todas as pessoas estão ali e se toda a gente puder acrescentar alguma coisa nós vamos ser muito mais fortes, porque nós não somos bons em tudo”. (Entrevistado 1)

Observou-se que integrar os colaboradores nas tomadas de decisões dentro dos restaurantes, permite às pessoas liberdade para acrescentar novas e valiosas ideias, promove uma maior satisfação laboral e torna a equipa mais preparada.

6.4.2. Liderar através do exemplo

Um líder decide definir uma nova estratégia do seu restaurante, com o objetivo de formar os seus colaboradores, tornando-os mais conscientes e empenhados:

“A maior lição que tirei para mim foi: eu deixei de estar na cozinha, quando houve reabertura, e comecei a estar na sala e vou fazer na sala exatamente aquilo que fiz na cozinha, que foi um acompanhamento progressivo e gradual de maneira que eles entendam exatamente o que eu quero. Porque eu estar lá dentro e a tentar formar uma equipa de sala não dá. Eu agora na reabertura quando arranjar um empregado de mesa, porque agora não tenho empregado de mesa só tenho cozinheiros, vou fazer questão de estar presente a fazer o mesmo que fiz na cozinha que é standardização, no fundo é alicerçar como é que se faz, como é que se levanta a mesa, como é que se limpa a mesa, como é que tiras o prato”. (Entrevistado 2)

Uma das práticas mais utilizadas pelos líderes é o exemplo, estes procuram liderar e motivar os seus colaboradores através da demonstração e espírito de sacrifício. Quando um líder exemplifica diariamente os valores que pretende para a equipa, os membros depositam uma maior confiança neste e sentem-se inspirados a trabalhar de igual forma. Um líder partilha:

“Um bom líder tem de estar sempre na linha da frente temos que puxar quem está à nossa volta e nós somos os primeiros a levar com os desafios trabalhos todos, mas quando é para avançar seja para o que for é sempre o líder que tem que avançar e a equipa acompanha-os porque confiam no líder”. (Entrevistado 5)

Outro líder explica a importância de praticar o que se prega:

“[...] regra de liderança é não utilizar aquela máxima: “faz o que eu digo não faças o que eu faço” isso é uma má forma de liderar, nós temos de dar o exemplo e temos de liderar pelo exemplo, aqui a liderança faz-se pela prática e não pela teoria”. (Entrevistado 3)

Um terceiro líder conclui ainda com um exemplo de como lidera a sua equipa e restaurante:

“Há muita diferença entre chefe de cozinha e um líder; o chefe de cozinha é aquele que tem a posição e sem contar muitas vezes com a equipa no aspeto de: eles é que trabalham eles, ele é que estão lá e depois chega às horas que quer e vai embora à hora que quer. E depois há o líder que é a pessoa que dá o exemplo que é: se a minha equipa trabalha 17 horas eu trabalho 18 horas, se a minha equipa está aqui eu também estou. Isso é bocado a minha filosofia, ou seja, se eles entrarem às 7:00 eu entro às 6:30 se eles entrarem às oito eu entro às 7:30 ou seja, eu tenho que liderar pelo exemplo e tento mostrar, ou seja, não lhes peço nada que eu não faça, é um bocadinho o tipo de liderança que eu tento transmitir à minha equipa que é, tudo o que eu lhes peço a eles não é nada que eu não exija a mim diariamente”. (Entrevistado 1)

Acrescenta ainda:

“Espírito de sacrifício, um líder tem que ter muito espírito de sacrifício, porque se tu queres que uma equipa te siga, tens que estar ali para dar o corpo às balas e seres o primeiro exemplo em tudo”. (Entrevistado 1)

Salientou-se que liderar através do exemplo e do espírito de sacrifício, promove confiança nos colaboradores e motiva-os a desempenhar um bom trabalho. Quando um líder “pratica o que prega”, os colaboradores tendem a seguir esse exemplo e a corresponder de igual forma.

6.4.3. Praticar a humildade

Uma outra prática bastante observada enquanto líderes e gestor de pessoas é a humildade. Mais que uma maneira de ser, uma forma de instruir elevados padrões nas pessoas, garantir a coesão da equipa e sucesso da empresa.

Um líder comenta:

“Humildade, ser humano, olhar para as pessoas enquanto pessoas e não enquanto trabalhadores”. (Entrevistado 2)

Outro líder explica como a empresa manteve as práticas:

“No que diz respeito à liderança, nós basicamente mantivemos o espírito que temos, nós apostamos muito na humildade, nós somos muito humildes, toda a gente na empresa tem esse mandamento”. (Entrevistado 8)

Um último líder finaliza explicando a necessidade de existir humildade em tudo o que fazemos:

“Humildade, porque a humildade permite-te ouvir e aceitar o que os outros têm para te ensinar, toda a gente tem sempre alguma coisa para te ensinar [...] Tem que haver amor e paixão pelo que fazem e humildade eu falo muitas vezes da palavra humildade porque é a palavra que nos permite trabalhar em equipa, porque quando tu não és humilde, dificilmente consegues trabalhar em equipa porque estás sempre a tentar trabalhar para o teu ego pessoal e para seres melhor. É claro que toda a gente trabalha para si e para ser melhor, mas em equipa, em equipa somos muito mais fortes e o trabalho de equipa é isso que precisa, quando tu tens pessoas pouco humildes, quando há um erro o problema nunca é deles é sempre do outro. Então basicamente numa equipa tens de ter humildade, exigência, ambição e têm todos que trabalhar em família”. (Entrevistado 1)

Apurou-se que uma das características fundamentais de um líder deve ser a humildade. Tratar todas as pessoas com respeito promove uma maior cooperação entre colaboradores e permite que a organização se torne mais forte e unida.

6.4.4. Investir nos colaboradores

Dois líderes refletem sobre a necessidade de investir na formação dos colaboradores e descrevem algumas das suas práticas durante a pandemia:

“Eu considero que para ter uma boa equipa nós temos que falar com as pessoas, eu considero para termos uma boa equipa nós temos que dar formação adequada às pessoas [...] É essencial estar ao lado dos trabalhadores dá-lhes a formação necessária para eles aprenderem, exigir deles o cumprimento rigoroso das capacitações, da forma de fazer, porque o cliente pode vir hoje ao almoço e apanha um cozinheiro e ao jantar apanha outro, sendo que a confeção da comida tem que ser exatamente a mesma”. (Entrevistado 3)

O segundo líder partilha de que forma investiram na formação dos colaboradores durante a pandemia:

“Investimos muito em formação ao longo do último ano, progredimos muito nessa matéria, lá está, uma vez mais progredimos aquilo que não tínhamos tempo de progredir em circunstâncias normais e portanto com auxílio da tecnologia, temos uma app para todos os colaboradores do grupo onde têm os seus objetivos de vendas pessoais, onde tem o percurso que já fizeram nas comissões do último mês, onde tem vídeos formativos para poder adquirir mais knowhow”. (Entrevistado 8)

A comunicação é uma das ferramentas mais importantes dentro de qualquer empresa e saber transmitir as informações de forma clara e transparente, é essencial para garantir o sucesso de qualquer empresa e o bom funcionamento de toda a equipa.

Um líder explica:

“Um dos nossos grandes eixos durante o covid foi trabalhar elementos de comunicação com conteúdo, que não tínhamos tempo noutras circunstâncias”. (Entrevistado 8)

Outro líder salienta a importância da comunicação:

“Comunicação interna é uma ferramenta [...] A comunicação interna é essencial, não só com os meus funcionários, mas com fornecedores também, acho que é bom manter um “não distanciamento” sempre que aparece algum comercial ou fornecedor, apesar de estarem distantes, tratá-los sempre bem”. (Entrevistado 2)

Um terceiro líder exemplifica algumas práticas no seu restaurante:

“Enquanto líderes, enquanto chefes, enquanto representantes daquela equipa, devemos saber transmitir e ser o mais claro possível com a equipa e com as informações que recebemos por parte da direção e dos investidores [...] Antes de todos os serviços é feito um briefing onde é

falado de cada mês individual. Os briefings existem e toda a gente sabe que se tiver algum problema pode expor no briefing que não há problema nenhum e pronto e vamos falando e organizando o serviço [...] Imagina que aconteceu um problema no serviço anterior, expor o problema e dizer quais são as medidas que vamos tomar para não voltar a acontecer e como é que podemos fazer melhor e para falar do que correu menos bem”. (Entrevistado 1)

Em geral, observou-se que investir nos colaboradores e na sua formação, é essencial para o progresso de toda a organização. A formação é responsável pelo desenvolvimento de todos os funcionários e garante que o produto/serviço é entregue ao cliente sempre com o mesmo nível de qualidade.

Outro grande aspeto trabalhado foi a área de comunicação, os entrevistados afirmam que a comunicação deve ser aberta e transparente, desta forma os colaboradores estão a par de todas as informações importantes e conseguem entregar o melhor serviço possível. Além disso, quando existe uma boa comunicação entre membros, é mais fácil expor problemas, resolvê-los, evitar mal entendidos e os colaboradores sentem-se mais preparados para enfrentar qualquer desafio.

6.5. Efeitos das práticas de liderança

Apesar dos seguintes excertos abordarem os efeitos das práticas de liderança, considerou-se essencial referir que ao longo dos resultados foram observados diversos efeitos implícitos nos discursos dos entrevistados, como serão analisados na análise e discussão.

Um entrevistado exemplifica o resultado de uma das suas práticas:

“A equipa da sala que muitas vezes não gostava de trabalhar até mais tarde e servir os últimos clientes, foi graças a esses momentos que agora conseguimos ter a capacidade de estar parados e sobreviver das poupanças e acho que eles ficaram mais sensíveis a isso e se já eram bons, agora vão ficar ainda melhor”. (Entrevistado 7)

Outro entrevistado explica de que forma é que as suas práticas provocam um impacto positivo no comportamento dos seus colaboradores:

“Mesmo nos ordenados, não correspondem com o recibo de vencimento, há alguns empregados que têm algumas dívidas aos bancos e sai mais uma pinga para fora, a equipa funciona toda muito bem e acabamos por ser uma família, passamos tantas horas todos juntos

[...] Como também lhes pago o layoff a 100% eles quando voltam têm alguma compaixão pelo patronato e ainda se aplicam mais naquilo que estão a fazer.”. (Entrevistado 5)

Um terceiro entrevistado descreve alguns efeitos de uma má liderança, refletindo sobre a importância de manter uma boa relação e comunicação com os colaboradores, de modo a produzir efeitos positivos e gerar bons resultados:

“É uma relação aberta e da maior transparência possível, porque o pior que há nas equipas e nos projetos é as pessoas não serem honestas e diretas e depois falarem nas costas, porque as conversas de fundo do corredor é das piores coisas que existe, porque são conversas que são mal ouvidas, podem ser mal transmitidas e a mensagem pode chegar completamente deturpada, por isso eu prefiro ser honesto e direto e falar à frente de toda a gente e quem tiver algum problema que fale ali também do que haja conversas de corredor e depois de repente destrói-se uma equipa e não sabes por quê”. (Entrevistado 1)

Conclui com:

“O feedback tem de existir, de outra forma é impossível haver êxito, porque a equipa tem que se sentir confortável com tudo o que está a fazer, para estar o mais à vontade possível para fazer o serviço ao cliente”. (Entrevistado 1)

Após análise das práticas de liderança, observam-se os resultados das mesmas: (1) A preparação e o trabalho duro compensam mais tarde; (2) Atos de solidariedade fomentam a compaixão e a motivação dos colaboradores; (3) A falta de honestidade destrói equipas; (4) Uma relação aberta, comunicação transparente e *feedback* são alguns dos fatores chave para uma equipa bem sucedida e preparada para qualquer desafio.

7. Análise e Discussão dos Resultados

Neste capítulo procede-se à análise e discussão dos dados obtidos.

As características da restauração em tempo de pandemia são ilustradas pelos entrevistados que fazem uma comparação relativamente ao ambiente vivido antes e pós pandemia, salientando ainda a forma como o COVID-19 veio prejudicar os objetivos e metas das organizações, evidenciando a necessidade de alterar e adaptar a forma como encaram estes desafios. Quanto aos efeitos da pandemia, foram destacadas quatro consequências: A primeira, foi observada por um líder que partilhou o processo de adaptação do seu restaurante. Este líder viu-se na necessidade de reduzir o espaço do restaurante e de modificar a forma como os colaboradores trabalham. Partilha também que, apesar destas alterações, toda a equipa parece estar mais satisfeita com o resultado;

A segunda consequência que se observou com a pandemia foi a redução do quadro de colaboradores, independentemente de muitos líderes terem optado por manter e investir nos colaboradores, outros líderes não tiveram hipótese e, mais uma vez, foram “forçados” a reduzir a sua equipa, para garantirem a continuação da empresa;

A terceira consequência foi a reação dos colaboradores relativamente aos efeitos e incertezas causadas pela pandemia. Um líder descreve o ambiente observado no seu restaurante e afirma que alguns colaboradores deixaram de contestar, possivelmente devido às inseguranças causadas pela pandemia. O líder complementa abordando os ritmos de trabalho dos colaboradores e observa que a sua equipa tem demonstrado um desempenho inferior em comparação com o passado. Outro líder descreve o ambiente observado no seu restaurante no início da pandemia, refletindo sobre a sensibilização dos seus colaboradores e a importância de preparar a mudança, afirmando até, que os resultados têm sido “agradavelmente surpreendentes”. Greenleaf (1977), descreve que um líder servente deve ser capaz de “*conceitualizar*” e adaptar-se às novas necessidades do presente, reforçando o desenvolvimento da organização e dos colaboradores;

A quarta e última consequência foi a necessidade de adaptar a oferta dos restaurantes à nova procura do cliente. Apesar de muitos líderes terem optado por manter o formato de negócio, alguns líderes foram “obrigados” a transformar e adaptar a forma como o restaurante funciona, de forma a assegurar a viabilidade do restaurante a longo prazo e garantir a competitividade da organização.

Rego e Cunha (2007) partilham a importância de praticar uma boa liderança, através da criação de práticas inovadoras de liderança e o desenvolvimento de novas abordagens em relação aos desafios, acrescentando que os líderes devem encarar os problemas com uma atitude positiva e recordam que os desafios abrem novas janelas de oportunidades “*Um mar calmo, nunca fez um bom marinheiro*” (Rego e Cunha, 2020, p. 4).

No que concerne às condições para resistir à pandemia, verifica-se alguma preocupação por parte de um gestor, pela resistência mental dos membros das equipas e como um fator desafiante para o respetivo bem-estar emocional. Uma liderança empática, capaz de reconhecer as preocupações e os medos dos seus colaboradores poderá ter maior capacidade de compreender as flutuações dos estados emocionais das equipas e de fornecer um suporte emocional mais adequado em determinadas situações de mudança (Rahim & Psenicka, 2005). A perceção desse suporte emocional perante as adversidades poderá resultar num estímulo para o comprometimento e envolvimento das equipas na prossecução e implementação do propósito do líder/gestor (Zhou & George, 2003).

Os dados salientam também que um dos maiores desafios sentidos no setor da restauração, foi o suporte de encargos financeiros. O desaparecimento do consumidor veio agravar todos os custos e obrigações das empresas, por originar uma redução quase imediata nos rendimentos dos estabelecimentos (AHRESP, 2021). A falta de recursos para sustentar os encargos financeiros, fez com que muitos líderes tomassem a decisão de interromper a atividade dos restaurantes (AHRESP, 2021).

Em seguida serão analisadas algumas das práticas utilizadas pelos líderes e gestores durante este período de pandemia.

No que diz respeito às práticas de liderança que demonstram solidariedade pelas pessoas, observou-se que alguns líderes demonstram solidariedade em muitas das suas práticas, salientando a importância de se ser honesto e solidário com as emoções da equipa e liderar com compaixão, evidenciando assim, comportamentos de um líder estratégico por depositarem elevadas expectativas no desempenho dos colaboradores e praticar uma conduta ética, assente em valores como a transparência e a clareza, a qualidade das relações, o reconhecimento, a imparcialidade, a honestidade, confiança (Brown & Trevino, 2006). Para uma melhor

compreensão das práticas que demonstram solidariedade para com os outros, foi necessário subdividir este ponto em 3 secções.

A primeira secção é a preocupação pelas necessidades dos colaboradores, que se foca na compreensão das características essenciais para o bem estar de toda a equipa. Nesta secção salienta-se a importância de tratar as pessoas com respeito e sensibilidade, de forma a garantir um maior empenho dentro da organização. Bass (1996) enquadra este estilo de gestão dentro da liderança transformacional, especificamente “*consideração individual*” uma vez que estes líderes se preocupam com o bem-estar dos seus colaboradores e demonstram preocupação pelas suas necessidades pessoais. Estes líderes apresentam ainda características de um líder servente, por pensarem em primeiro lugar nos seus colaboradores e colocarem-se na “pele” dos outros, demonstrando evidências de uma liderança através da empatia e do altruísmo (Greenleaf, 1977).

A segunda secção observada aborda os valores que uma equipa deve representar, mas acima de tudo os valores que um líder deve praticar no dia-a-dia para garantir os melhores resultados do restaurante. Tal como os entrevistados transmitem, é fundamental que um líder seja o principal fator motivador da sua equipa e que consiga entender com facilidade quando e como deve tratar as pessoas. Estes líderes evidenciam os atributos de um líder de nível cinco por compreenderem a necessidade de desenvolver os seus colaboradores, de motivar e projetar toda a sua ambição para com a equipa e acima de tudo, focarem a sua atenção na energia emocional da equipa (Collins, 2001; Rego e Cunha, 2007). Uma outra prática que também vem demonstrar alguma solidariedade para com os seus colaboradores, é o espírito de equipa que estes líderes transmitem. Nesta área salientaram-se práticas que inspiram as pessoas a trabalhar melhor em equipa e que se preocupam com um único objetivo, o bem-estar de todos e do restaurante, uma vez mais, apresentando qualidades de uma liderança servente por criarem uma cultura de cooperação com o intuito de alcançar as metas da organização (Liden et al., 2014). Estes líderes evidenciaram ainda traços de personalidade de um líder carismático, por “*Apelarem a valores emocionais*” e praticarem “*Autossacrifícios*”, uma vez que lideram através do exemplo e incutem nos seus colaboradores valores de equipa (Yukl, 1989). Destacaram-se ainda mais duas práticas de liderança essenciais à criação de valores de equipa e ao bom funcionamento da organização. Estas duas práticas vêm complementar-se de certa forma, com o objetivo de evidenciar a importância da coerência emocional de um líder e o respetivo impacto na felicidade dos colaboradores. Para garantir o máximo empenho das pessoas, motivação, satisfação e consistência a nível emocional é imprescindível que os líderes sejam autênticos, conscientes

nas decisões que tomam e percebam qual o impacto que terá na vida dos seus colaboradores (Avolio & Gardner et al., 2005; Gardner et al., 2005; Walumbwa et al., 2008). Por último, Luthans e Youssef (2004) acrescentam que a preocupação do líder em “*programar o equilíbrio entre vida pessoal e trabalho*” do colaborador pode fomentar um aumento na satisfação da equipa e sucessivamente melhorar o desempenho no trabalho.

Na terceira secção, apurou-se uma última prática que foi a satisfação do cliente. Os líderes salientam a importância de manter uma boa relação e contacto com o consumidor, de forma a estarem sempre a par das necessidades do mercado. Um líder acrescenta ainda que o objetivo do seu restaurante é, essencialmente, garantir a máxima satisfação de todos os clientes. Outro líder relembra também a necessidade de preservar e investir nos clientes habituais como perspectiva para o futuro. Reichheld (2001) suporta estas práticas através de três princípios: (1) bons líderes sabem selecionar os clientes mais leais e investem neles; (2) procuram satisfazer as necessidades dos seus clientes; e (3) celebram os clientes mais leais com o objetivo de garantir bons resultados a longo prazo.

Relativamente às práticas de liderança determinantes para a gestão de pessoas também estas foram subdivididas em quatro secções.

Na primeira secção, podemos observar práticas que focam na participação dos colaboradores nas tomadas de decisões, com a intenção de aumentar a satisfação laboral e tornar os colaboradores mais preparados. Um entrevistado apresentou características de uma liderança participativa, que tem como objetivo empoderar as pessoas e promover a união e o fortalecimento da equipa. Orientado para os colaboradores, este líder procura garantir a participação de todas as pessoas nas tomadas de decisões (Hersey & Blanchard, 1988). Da mesma forma que este líder inclui os membros da equipa nas decisões, também Yukl (2013) afirma que a liderança participativa é uma ferramenta essencial para a solução de problemas, descrevendo a prática do líder como “Decisão de grupo”. O mesmo autor reflete sobre os benefícios de uma liderança participativa, sugerindo que quando todos os membros participam na decisão, existe uma maior aceitação e diminuição da incerteza, estimulando uma maior satisfação na equipa por ter em conta a opinião e sugestão de todos (Yukl, 2013). Também Nauman et al (2010) observa que empoderar os colaboradores, está diretamente ligado com comportamentos que fomentam o desenvolvimento de relações e capacidades das pessoas, resultando assim, numa liderança percebida como eficaz.

Na segunda secção observou-se que na liderança é possível utilizar o exemplo de diferentes maneiras. Um primeiro líder demonstrou características similares à de uma liderança transaccional, por basear os seus valores numa cultura mais rígida que assenta nas regras do líder, utilizando o exemplo ferramenta de padronização do pessoal. Burns (1978), refere que este estilo de liderança é observado em organizações com regras rigorosas e estimula um ambiente de controlo e insegurança, mas que por outro lado, poderá ser de especial interesse para empresas que ainda não têm uma cultura definida. Outro autor afirma também que um líder deve ter a capacidade de criar novos conceitos e estratégias com base nas necessidades da organização e do ambiente em que se encontra (“Conceitualização”) (Greenleaf, 1977). É importante realçar que liderar através do exemplo pode ser uma das melhores ferramentas para promover a confiança nos colaboradores, uma vez que o líder não exige simplesmente determinada tarefa, mas demonstra como é que esta deverá ser feita. Outro exemplo desta prática, é o espírito de sacrifício, porque quando o líder se submete aos mesmos desafios que os seus colaboradores, tem uma maior probabilidade de motivar os seus colaboradores a fazerem exatamente o mesmo. Como observam Rego e Cunha (2007), como explicam que um líder quando demonstra espírito de sacrifício e pratica o exemplo com regularidade, incentiva com maior facilidade os seus colaboradores a fazerem exatamente o mesmo, resultando num maior desempenho da organização. Estes líderes indicam o caminho consoante as necessidades da organização e demonstram-no de uma forma prática e não rigorosa e autoritária (Dierendonck, 2010; Greenleaf, 1977). Outro autor acrescenta, “[...] the harder the leader works, the harder the followers work” (Hermalin, 1998, p.1196).

Na terceira secção uma outra prática que se destacou foi a liderança pela humildade; os líderes explicam a importância de ser humilde e de tratar todas as pessoas com respeito, afirmando que sem humildade será muito difícil trabalhar em grupo e alcançar resultados positivos. Refletindo ainda sobre a necessidade de trabalhar de forma unida com o objetivo de garantir melhores resultados organizacionais, Collins (2001) e Rego e Cunha (2017) descrevem que um líder humilde deve ser capaz de reconhecer as suas limitações e demonstrar uma grande determinação pelo seu trabalho.

Na quarta secção, duas práticas que revelaram ser determinantes para a gestão de pessoas, foram o investimento na formação de colaboradores e a comunicação como ferramenta de gestão de pessoas. Estas duas práticas complementam-se por partilharem características similares que garantem o desenvolvimento da organização. Para a primeira, dois líderes refletem sobre a

necessidade de formar os seus colaboradores e explicam ainda como é fundamental assegurar a congruência nos métodos de trabalho, de maneira a entregar sempre o mesmo qualidade ao cliente. Luthans e Youssef (2004) sugerem que líderes de sucesso sabem que as pessoas são a principal regra de liderança e que representam o ativo mais importante de qualquer organização. Acrescentam ainda que é essencial desenvolver os colaboradores se uma organização quiser alcançar vantagem competitiva (Luthans & Youssef, 2004). Também a segunda prática revela uma enorme importância para o desenvolvimento do pessoal - alguns líderes partilharam que durante o período da pandemia foi indispensável trabalhar a comunicação transparente de forma a reduzir a insegurança e melhorar o êxito da organização. Vários estudos afirmam que um dos fatores que garante uma boa gestão social dentro da organização são os canais de comunicação, onde o líder deverá ser o mais claro e transparente possível de forma a guiar a sua equipa em direção aos objetivos da organização, fomentar o contágio emocional positivo e incentivar todos os colaboradores a partilharem qualquer informação que considerem pertinente, sem que se sintam criticados ou inseguros, promovendo críticas construtivas e sem preconceito (Avolio et al., 2004; Luthans & Youssef, 2004; Rego et al., 2012; Reichheld (2001); Walumbwa et al., 2010; Yukl, 1989).

Observou-se que práticas de liderança que se focam no bem estar das pessoas, nas necessidades dos colaboradores, integram as opiniões da equipa nas decisões do restaurante e que permitem uma comunicação saudável e transparente, geram resultados positivos.

Apurou-se ainda, que a sensibilização dos colaboradores pelos valores do restaurante e o empenho extra fora horário de trabalho, resultaram na subsistência da organização a longo prazo. Tal como Martin (1993) descreve, é crucial que se faça um diagnóstico da situação atual da empresa e do ambiente envolvente, de maneira a ultrapassar qualquer tipo de desafios e assegurar a viabilidade e competitividade do restaurante.

Denotou-se que quando se pratica uma liderança solidária e que se preocupa com o bem estar e necessidades dos colaboradores, estes sentem-se valorizados e motivados e existe uma maior satisfação laboral, que poderá resultar num melhor desempenho nas tarefas (Luthans & Youssef, 2004, p. 150). Além disso, um líder que aceita e compreende as dificuldades das pessoas e não as julga, tem uma maior capacidade para desenvolver e estimular os seus colaboradores a longo prazo (Dierendonck, 2010; Greenleaf, 1977).

Por fim, um líder salienta ainda a importância de fomentar uma relação sem barreiras com os seus colaboradores e transmitir os objetivos de forma clara e transparente através do feedback e da comunicação. Hermalin (1998), apurou que na presença de informação assimétrica (como no caso do entrevistado 1, que ao possuir um maior conhecimento de equipas que funcionam com alto desempenho, procura dar o exemplo sobre como resolver e evitar conversas de corredor), liderar através do exemplo poderá resultar numa maior contribuição dos colaboradores, evita mal entendidos, mas acima de tudo garante que a equipa toma decisões a pensar no sucesso da organização (p. 1196).

Observou-se ainda que líderes transformacionais devem procurar fomentar comportamentos éticos nos seus colaboradores, de forma a garantir um bom ambiente organizacional e suscitar nos seus colaboradores, uma maior confiança e admiração pelo líder, originando uma equipa mais preparada e motivada para entregar um serviço de excelência (Burns, 1978).

Por último, líderes que promovem uma comunicação aberta e transparente e que se focam num *feedback* 360 entre equipas, têm uma maior capacidade de serem percebidos como autênticos e consequentemente, levar os seus colaboradores a atingir os objetivos do restaurante e a entregar o melhor serviço possível (Luthans & Youssef, 2004).

8. Proposta de Valor

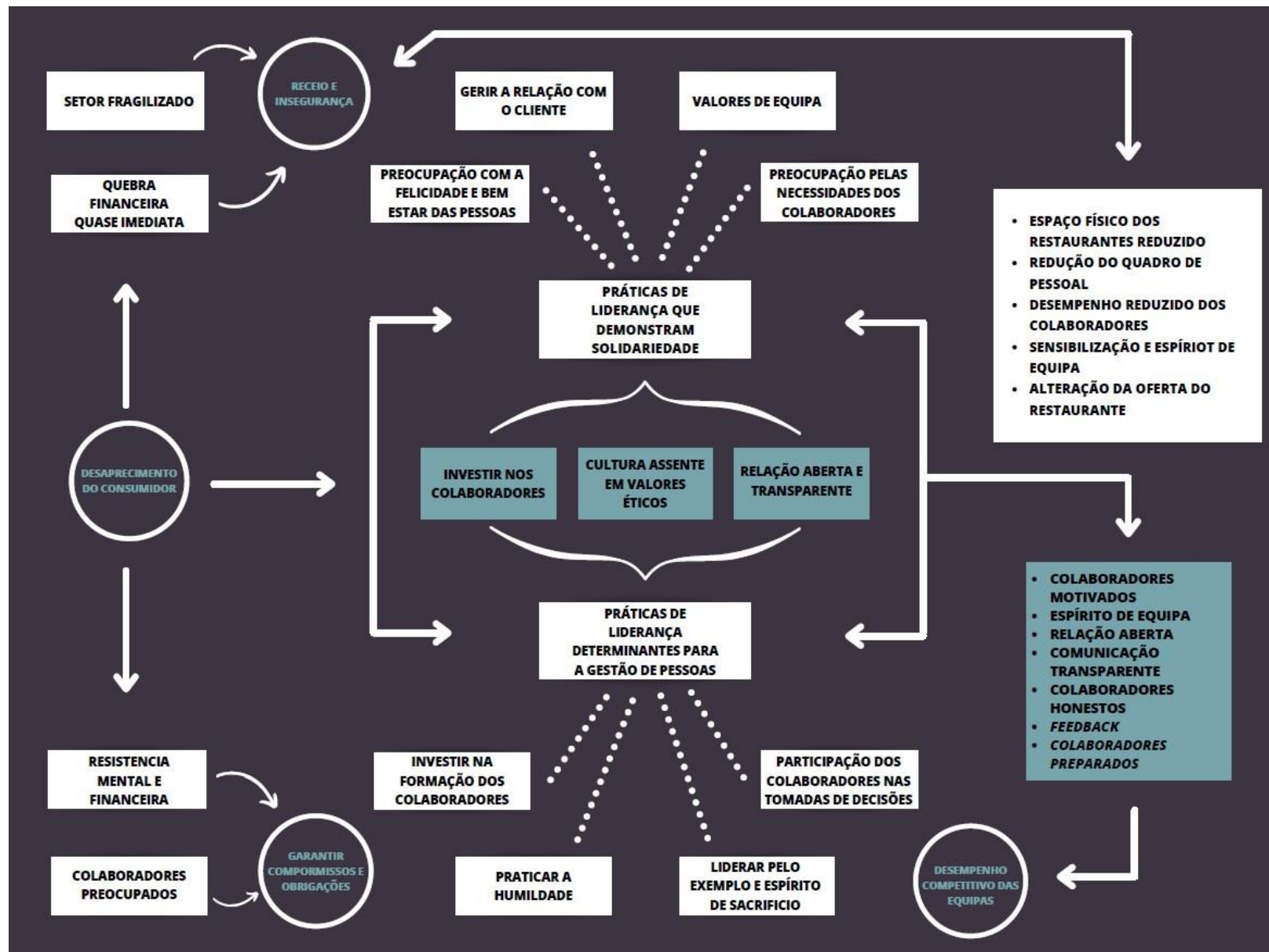
Em suma, os resultados revelaram que apesar da pandemia ter causado alguns impactos negativos no setor da restauração, quando os líderes investem nos seus colaboradores, novas oportunidades parecem surgir. Foi observado que em tempos de instabilidade e até mesmo no percurso normal da atividade, as práticas que denotam maior impacto na organização e satisfação dos colaboradores são: (1) as que se focam nas necessidades dos colaboradores; (2) valorizam a opinião dos colaboradores; (3) melhoram relações com a equipa; (4) demonstram preocupação pelo bem estar e felicidade dos colaboradores; (5) formam colaboradores; (6) partilham *feedback* e têm uma comunicação clara e transparente; (7) incluem os membros nas decisões; (8) lideram pelo exemplo e demonstração; (9) fomentam a criação de uma cultura assente em valores morais (honestidade, humildade, motivação, confiança, empatia, espírito de equipa, paixão pelo trabalho, ambição, capacidade de ser ensinado). Observou-se ainda que as práticas anteriormente enunciadas, poderão resultar em colaboradores mais motivados e confiantes, equipas mais preparadas para os desafios futuros e um maior espírito de equipa, resultando num maior desempenho das equipas, entregar um serviço de excelência ao consumidor, melhores resultados da organização e sucessivamente maior vantagem competitiva. Atualmente, líderes e gestores de elevado sucesso, parecem estar cada vez mais conscientes que as pessoas são o principal ativo de qualquer empresa e recusar este pensamento poderá significar perder para a concorrência.

Outro aspeto que se destacou, foi a capacidade de adaptação dos líderes e gestores para resistir a esta crise. Alguns líderes acreditam que não existiu necessidade de alterar a forma como operavam, enquanto outros líderes decidiram adaptar e prosperar em relação ao restante setor. Apesar de cada líder ter uma abordagem diferente em relação aos desafios, em geral, todas as estratégias parecem decorrer conforme planeado pela organização, independentemente do que o futuro reserva. Um dos resultados que mais se salientou na opinião do investigador, foi sem dúvida o investimento nos colaboradores. Foi observado que desenvolver uma cultura assente em altos valores morais (honestidade, motivação, ambição, empatia, humildade, exemplo e solidariedade), bem como garantir e empoderar as necessidades dos trabalhadores, resulta numa maior satisfação laboral, desenvolvimento da organização e acima de tudo superioridade competitiva.

Este projeto vem realçar importantes práticas de liderança e gestão de pessoas que contribuem para a vantagem competitiva e satisfação dos colaboradores. Líderes e gestores que procurem

explorar algumas das práticas mais observadas no setor da restauração em tempo de crise, poderão tirar especial partido deste trabalho para fomentar práticas organizacionais de sucesso, que contribuam para melhores resultados organizacionais. Por último, para se resistir a este ambiente de crise, constante mudança e incertezas, os líderes devem demonstrar uma boa capacidade de adaptação e flexibilidade, devem compreender e transmitir a estratégia de forma clara e transparente, fomentar a criação de relações complexas dentro e fora da organização, promover uma boa atmosfera organizacional e incrementar os resultados com o objetivo de assegurar a vantagem competitiva (Yukl, 2008).

“Leadership is not about being in charge. Leadership is about taking care of those in your charge” – Simon Sinek.



9. Conclusões, Limitações e Perspetivas de Trabalho

No ano anterior à pandemia, os setores do turismo, hotelaria e restauração estavam a experienciar um dos melhores momentos em toda a história. As vendas disparavam, a tecnologia avançava, os clientes estavam mais presentes do que nunca e todos os estabelecimentos apresentavam resultados fantásticos. Num ápice, o mundo como o conhecíamos mudou, o consumidor desapareceu, as vendas estagnaram, a insegurança e o medo instalaram-se e os planos para um futuro próspero tiveram que ser cancelados. Este, foi o resultado de uma pandemia que veio reforçar a necessidade de estarmos preparados.

As empresas vêem-se agora em dificuldades financeiras e os líderes e gestores procuram soluções para estes desafios. Também as equipas e os respetivos membros estão preocupados com o futuro, porque estão incertos do que poderá acontecer com as suas vidas nos próximos tempos.

Através de um estudo exploratório e diversas entrevistas a líderes do setor da restauração, foi possível observar que hoje, mais do que nunca, urge a necessidade por parte dos líderes e dos gestores, apoiar e dar feedback aos seus colaboradores, promover uma maior coesão nas equipas bem como assegurar um constante equilíbrio emocional dos indivíduos que com eles trabalham. Estas práticas permitem não só que os seus membros suportem a equipa, mas também que a equipa suporte os seus membros.

Esta pandemia parece ter sensibilizado os líderes e gestores para a importância do trabalho em equipa, efetivado pela atenta coordenação de tarefas, pela aceitação da diversidade de perspetivas e pelo encorajamento à criação de soluções. Para além disso, parece ter despertado a necessidade de estabelecer relações positivas e saudáveis, de valorizar e respeitar as pessoas e, acima de tudo, de ter consciencializado para uma vida mais saudável e mais calma. Com toda a azáfama que existia antes desta pandemia, as pessoas não tinham tempo para refletir sobre alguns aspetos fulcrais para a gestão de pessoas em contextos adversos como investir nas interações pessoais, no desenvolvimento de climas saudáveis e na valorização do bem-estar de cada pessoa como indivíduo.

Finalmente, após vários meses de pandemia, apurou-se que quando as empresas, líderes e gestores apostam em culturas organizacionais com valores morais elevados, respeitam os

colaboradores como pessoas, instituindo relações baseadas no reconhecimento da sua autonomia e dos seus objetivos, incluem-nos nas tomadas de decisão de forma imparcial e justa, praticam uma comunicação clara e transparente das estratégias e visões e investem qualidade das relações que por vezes se torna um processo complexo. Por seu lado, os colaboradores parecem estar mais preparados, confiantes e motivados para o futuro, resultando sucessivamente num maior desempenho da equipa e melhores resultados organizacionais.

Durante a execução do trabalho salientaram-se três limitações: (1) tamanho da amostra - a falta de resposta de possíveis entrevistados dificultou a recolha de mais informação relevante e criou a necessidade de procurar novos entrevistados; (2) coerência na ordem das perguntas - por vezes, os entrevistados respondiam coisas completamente diferentes do que tinha sido questionado e a pergunta tinha de ser reformulada, contribuindo para alguma confusão na recolha de dados; e (3) perspetiva do colaborador - de maneira a garantir uma maior confiabilidade dos resultados, seria interessante ter elaborado um estudo multinível.

Para concluir, seria interessante para o futuro, elaborar um trabalho com o mesmo propósito, mas de natureza longitudinal, durante e após a situação pandémica de forma a explorar eventuais mudanças e descobrir possíveis alterações ocorridas nas práticas e características dos participantes. Seria também proveitoso elaborar um estudo com a participação dos colaboradores, de forma a garantir uma melhor perceção das reações dos colaboradores e dos resultados das práticas de liderança na gestão de pessoas. Outra pesquisa igualmente aliciante, seria analisar quais as práticas mais relevantes de gestão para garantir a vantagem competitiva das empresas de restauração após o COVID-19.

Referências Bibliográficas

- AHRESP (2021). – *Balanço Anual Inquéritos Covid-19: Alojamento Turístico e Restauração e Similares* (Lisboa, 07 de abril de 2021).
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: a look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 801–823.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.09.003>
- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research & Managerial Applications* (3rd ed.). Free Press.
- Bass, B. M. (1996). *A New Paradigm for Leadership: An Inquiry into Transformational Leadership*. PN.
- Bass, B. M., & Bass, R. (2008). *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications* (4th ed.). Free Press.
- Bennis, W. G. (1989). Managing the dream: Leadership in the 21st century. *Journal of organizational change management*.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101.

Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions.

The Leadership Quarterly, 17(6), 595–616.

<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>

Burns, J. M. (1978). *Leadership by James MacGregor Burns*. Harper Torchbooks; 1st edition.

Collins, J. (2001). *Level 5 Leadership-The Triumph of Humility and Fierce Resolve*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/>

de Vries, M. F. R. K. (2001). Creating Authentizotic Organizations: Well-Functioning Individuals in Vibrant Companies. *Human Relations*, 54(1), 101–111.

<https://doi.org/10.1177/0018726701541013>

Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). “Can you see the real me?” A self-based model of authentic leader and follower development.

The Leadership Quarterly, 16(3), 343–372.

<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.003>

Goodson, L., & Phillimore, J. (Eds.). (2004). *Qualitative research in tourism: Ontologies, epistemologies and methodologies*. Routledge.

Greenleaf, R. (1970). *The Servant as Leader*. The Greenleaf Center for Servant Leadership.

Harris, J. (2001). *The Learning Paradox: Gaining Success and Security in a World of Change*, 2nd Edition (Second ed.). Capstone.

Hermalin, B. E. (1998). Toward an Economic Theory of Leadership: Leading by Example.

SSRN Electronic Journal. Published. <https://doi.org/10.2139/ssrn.15570>

- Kelley, R. E. (1988). *In praise of followers*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/>
- Kotterman, J. (2006). Leadership versus management: What's the difference. *The Journal for Quality and Participation*, 29(2), 13-17.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Liao, C., & Meuser, J. D. (2014). Servant Leadership and Serving Culture: Influence on Individual and Unit Performance. *Academy of Management Journal*, 57(5), 1434–1452. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.0034>
- LUTHANS, F., & YOUSSEF, C. M. (2004). Human, Social, and Now Positive Psychological Capital Management: *Organizational Dynamics*, 33(2), 143–160. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2004.01.003>
- Luthans, F., Youssef-Morgan, C. M., & Avolio, B. J. (2015). *Psychological Capital and Beyond* (Har/Psc ed.). Oxford University Press.
- Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources, 3rd Ed. (1977). *Group & Organization Studies*, 2(4), 514–515. <https://doi.org/10.1177/105960117700200419>
- Martin, R. (1993) *Changing the mind of the corporation*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/>
- Neuman, W. L. (2014). *Basics of social research*. Pearson/Allyn and Bacon.
- Nauman, S., Khan, A. M., & Ehsan, N. (2010). Patterns of empowerment and leadership style in project environment. *International Journal of Project Management*, 28(7), 638-649.

- Nowell, L. S., Norris, J. M., White, D. E., & Moules, N. J. (2017). Thematic analysis: Striving to meet the trustworthiness criteria. *International journal of qualitative methods*, 16(1), 1609406917733847.
- Owens, B. P., & Hekman, D. R. (2012). Modeling How to Grow: An Inductive Examination of Humble Leader Behaviors, Contingencies, and Outcomes. *Academy of Management Journal*, 55(4), 787–818. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0441>
- Rahim, M. A. & Psenicka, C. (2005). Relationship Between Emotional Intelligence and Effectiveness of Leader Role: A Dyadic Study in Four Countries. *International Journal of Organizational Analysis*, 13, 327-342.
- Rego e Cunha (2007). *A essência da liderança*. Editora RH.
- Rego, A., & Cunha, M. (2020) *Liderar em tempos de crise*.
<https://www.catolicabs.porto.ucp.pt/>
- Rego, A., Owens, B., Yam, K. C., Bluhm, D., Cunha, M. P. E., Silard, A., Gonçalves, L., Martins, M., Simpson, A. V., & Liu, W. (2017). Leader Humility and Team Performance: Exploring the Mediating Mechanisms of Team PsyCap and Task Allocation Effectiveness. *Journal of Management*, 45(3), 1009–1033.
<https://doi.org/10.1177/0149206316688941>
- Rego, A., Pina, M., & Meyer Jr, V. (2018). Quantos participantes são necessários para um estudo qualitativo? Linhas práticas de orientação. *Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa*, 17(2), 43-57.

- Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & Cunha, M. P. E. (2012). Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. *Journal of Business Research*, 65(3), 429–437. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.10.003>
- Reichheld FF (2001). *Lead for loyalty*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/>
- Rowe, W.G. (2001). Creating wealth in organisations: The role of strategic leadership. *Academy of Management Executive*, 15 (1), 81-94.
- Swanson, G. E., & Bass, B. M. (1960). Leadership, Psychology, and Organizational Behavior. *The American Journal of Psychology*, 73(4), 659. <https://doi.org/10.2307/1419976>
- Van Dierendonck, D. (2010). Servant Leadership: A Review and Synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228–1261. <https://doi.org/10.1177/0149206310380462>
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2007). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure†. *Journal of Management*, 34(1), 89–126. <https://doi.org/10.1177/0149206307308913>
- Walumbwa, F. O., Wang, P., Wang, H., Schaubroeck, J., & Avolio, B. J. (2010). RETRACTED: Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors. *The Leadership Quarterly*, 21(5), 901–914. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.07.015>
- Yukl, G. (1989). Managerial Leadership: A Review of Theory and Research. *Journal of Management*, 15(2), 251–289. <https://doi.org/10.1177/014920638901500207>
- Yukl, G. (2008). How leaders influence organizational effectiveness. *Leadership Quarterly*, 19, 708-722.

Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations* (8th ed.). Pearson.

Zhou, J. & George, J. M. (2003). Awakening Employee Creativity: The Role of Leader Emotional Intelligence. *Leadership Quarterly*, 14, 545-568.

Apêndices

Apêndice I

Guião da entrevista

1. Enquanto líder na restauração como está a lidar com a pandemia?
2. Pode descrever algum desafio que tenha sido particularmente difícil durante a pandemia? Como lidou com este desafio?
3. Durante este período sentiu alguma alteração entre a forma como liderava e a forma como lidera atualmente?
4. Que valores considera serem essenciais para promover uma boa liderança e interação com as equipas durante esta fase de pandemia?
5. Houve alguma alteração na forma como as equipas trabalham?
6. Notou alguma alteração na forma como os membros da equipa comunicam entre si?
7. Fazendo uma retrospectiva dos últimos meses, qual seria a maior lição que retirou deste período?

Apêndice II

Por razões de proteção de dados, as respostas não constam no presente documento. Contudo, poderão ser requeridos mediante solicitação.

Apêndice III

Código original	Código de segunda ordem	Código de terceira ordem	Codificação Axial
Ano duro e difícil	Características da restauração em tempo de pandemia	Observação ao setor da restauração	Contexto
Capacidade de adaptação durante a pandemia			Contexto
Gestão de pessoas > colaboradores sensibilizados		Efeitos da pandemia	Contexto
Adaptação do Restaurante			Contexto
Redução do quadro do pessoal			Contexto
Adaptar a oferta à procura			Contexto
Restauração antes e pós pandemia			Contexto
Resistência mental	Gerir a instabilidade	Condições para resistir à pandemia	Desafios
Suporte Financeiro			Desafios
Eclipse do consumidor			Desafios
Estilos de liderança > liderança pela empatia	Liderar pelas pessoas	Práticas de liderança que demonstram solidariedade pelas pessoas	Práticas
Estilos de liderança > Liderar pela Motivação			Práticas
Coerência emocional do líder > Colaboradores felizes			Práticas
Estilos de liderança > liderar pelo espírito de equipa			Práticas
Gestão de pessoas > foco e atenção na felicidade dos colaboradores			Práticas
Estilos de liderança > Liderança participativa	Práticas de liderança determinantes para a gestão de pessoas	Práticas de liderança determinantes para a gestão de pessoas	Práticas
Estilos de liderança > liderança transacional			Práticas
Estilos de Liderança > liderar pelo exemplo			Práticas
Estilos de liderança > Liderar pela humildade			Práticas
Investir na formação dos colaboradores			Práticas
Gestão de pessoas > comunicação com conteúdo	A comunicação como ferramenta de gestão de pessoas		Práticas
Estilo de liderança > liderar pela clareza			Práticas
Estratégia > Posicionamento competitivo após pandemia	Estratégia pós pandemia		Práticas
Foco na satisfação do cliente			Práticas
Efeito surpresa > reação à mudança (restaurante)	Reação à mudança	Efeitos das práticas de liderança	Resultados
Gestão de pessoas > Feedback e Comunicação Aberta e transparente			Resultados
Estratégia > Gestão de pessoas > capacidade de adaptação			Resultados
Estilos de liderança > liderar pela compaixão			Resultados

