

## **A Relação entre Liderança e o Engajamento dos Profissionais no Segmento de Foodservice**

**FABIO AIRTON BANDERÓ**

UNIVERSIDADE ANHEMBI MORUMBI (UAM)

**MARCOS ROBERTO DE CASTRO PADILHA FILHO**

UNIVERSIDADE ANHEMBI MORUMBI (UAM)

**RODRIGO CUNHA DA SILVA**

UNIVERSIDADE ANHEMBI MORUMBI (UAM)

**PAULO SERGIO GONÇALVES DE OLIVEIRA**

UNIVERSIDADE ANHEMBI MORUMBI (UAM)

**CARLOS ALBERTO ALVES**

UNIVERSIDADE ANHEMBI MORUMBI (UAM)

## **A Relação entre Liderança e o Engajamento dos Profissionais no Segmento de *Foodservice***

### **Introdução**

A indústria de alimentos e bebidas (A&B) envolve uma extensa cadeia de produção e distribuição de alimentos, bebidas, insumos, equipamentos e serviços orientados a atender os estabelecimentos que preparam e fornecem alimentação principalmente fora do lar. O *foodservice* é o termo utilizado para refeições preparadas fora do lar e abrange as refeições realizadas nos locais de trabalho, lazer, hotéis, hospitais e refeições preparadas para consumo no domicílio. Este segmento abrange desde cozinhas industriais, redes de *fast food*, empresas de *catering*, bares, restaurantes, escolas, padarias até vendedores ambulantes (FOODSERVICE NEWS, 2010; BRASIL FOOD TREND, 2020).

No setor de *foodservice* o ambiente, o serviço e o cardápio são elementos basilares. O ambiente refere-se a aspectos materiais como objetos de decoração e a aspectos imateriais do lugar, dentre eles o ambiente de trabalho. O serviço trata-se do atendimento ao cliente e deve ter aderência ao conceito do empreendimento, além de ser organizado e eficiente (FONSECA, 2014).

As pessoas que trabalham em setores de serviços são críticas para gerar a vantagem competitiva da organização, as competências dos funcionários e a forma como essas competências são gerenciadas podem determinar o sucesso de um empreendimento. No entanto, a gestão de pessoas no setor de *foodservice* ainda apresenta falta de estruturação e práticas de gestão amadoras. Por isso, essas empresas têm a reputação de praticar uma gestão de pessoas que explora os empregados. As principais dificuldades enfrentadas pelas empresas do setor estão relacionadas com a escassez de pessoal qualificado, falta de treinamento e desenvolvimento, salários baixos, recrutamento e seleção pouco profissional (KUSLUVAN *et al.*, 2010).

Como um elemento importante do setor de *foodservice*, a gestão de pessoas merece atenção dos gestores, pois é necessário entender quais são os anseios dos seus colaboradores e procurem engajá-los para contribuir efetivamente nos resultados da empresa. Nesse sentido, a liderança exerce um papel fundamental por ser o elo entre as diretrizes empresariais e o trabalho de sua equipe.

Para este presente estudo abordaremos dois tipos de liderança que são a empreendedora e a diretiva aplicadas no setor de *food service*.

Por esses motivos, o estudo sobre liderança e as suas formas de gestão são necessárias para que seja possível identificar qual o estilo de liderança pode ser mais bem-sucedido no setor de *food service* e qual a sua relação no engajamento dos colaboradores. Portanto, este estudo procurou identificar estilos de lideranças e avaliar as suas relações no engajamento no setor de *food service*.

### **Perspectivas sobre o conceito de liderança**

O conceito de liderança pode ser visto em distintas abordagens. Estas contribuem para a ideia de que não existe uma abordagem única para a compreensão do que é uma liderança eficaz ou não, o que torna o seu processo de interpretação e prática complexa e, igualmente, um objeto de busca pelos praticantes (SCHLEY *et al.*, 2015).

O termo “liderança” é frequentemente confundido com outros termos similares no senso comum, tais como poder, autoridade, gerência, administração, controle e supervisão (YUKL,

1989). Assim, a definição de liderança está carregada de ambiguidade. Isso levou alguns autores a afirmarem que este “não é um conceito de fácil definição” (BRYMAN, 2004a, p. 257), e que “existem tantas definições diferentes de liderança quanto pessoas que procuraram definir o conceito” (BASS, 1990, p.11).

Os diferentes significados refletem também uma desarmonia a respeito de como identificar os líderes e o processo de liderança (YUKL, 1989). Para Burns (1979) a liderança é um dos fenômenos do mundo mais observados e menos compreendidos.

De toda forma, de acordo com Barreto et al., (2013), um líder tem a capacidade de influenciar pessoas para o alcance das metas, sendo elas formais conferidas pela empresa, ou informais, definidas como aquela exercida no grupo, sem o cargo formal. Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 359) definem a liderança como a “capacidade de influenciar um conjunto de pessoas para alcançar metas e objetivos”. Segundo Hersey e Blanchard (1986, p. 4), “a liderança ocorre sempre que alguém procura influenciar o comportamento de um indivíduo ou de um grupo, qualquer que seja a finalidade”. Assim, a efetividade de um gestor depende de sua capacidade de influenciar a sua equipe em direção ao cumprimento dos objetivos organizacionais.

As primeiras pesquisas sobre liderança eram classificadas como baseada na Teoria dos Traços de Personalidade (GÓIS, 2011). Tiveram suas origens nos anos 1920, distinguindo o líder dos liderados por suas características de personalidade (físicas ou habilidades cognitivas).

Em seguida, surgiram as teorias comportamentais com o foco para a identificação do melhor estilo de liderar e se diferenciava da teoria dos traços por oferecer uma lista de estilos ou comportamento ao invés de uma lista de traços pessoais. Em vez de traços, a liderança passou a ser investigada para a identificação dos padrões de comportamento adotados pelos líderes e suas funções (JUNIOR, 2014).

Na segunda metade do século XX, surgem as abordagens contingenciais que se desenvolveram a partir de observações de que os estilos de liderança podem ser eficazes para umas circunstâncias e não para outras, às quais os líderes deveriam se adaptar (NOVA *et al.*, 2012).

Segundo a teoria de Fiedler (1967, *apud* TOSI; MERO, 2003), a eficácia de um líder depende do quanto seu estilo se adequa ao contexto, sendo por isso essencial entender as situações em que eles atuam, já que quanto mais seu estilo se coaduna à situação, mais eficaz ele será. Assim, o modo adequado de liderar irá depender da interação entre as situações a que os líderes são expostos e o grau de ajustamento de seu estilo a essas situações, na medida em que quando as situações variam, os requisitos da liderança também irão variar.

Não obstante, a influência do líder será maior se ele mantiver relações respeitadas com seus liderados, isto é, que os levem a gostar dele e a nele confiar (RODRIGUES, FERREIRA e MOURÃO, 2013). Por outro lado, quando o líder especifica clara e detalhadamente como a tarefa deve ser feita, ou quando ela é clara e estruturada, haverá maior chance de influenciar as ações dos grupos que lidera. (LEITE *et al.*, 2013).

Vindo ao encontro das teorias anteriormente revistas, que se focalizam em como o líder é ou no que ele faz, as teorias processuais preocupam-se com os processos de liderança, isto é, com os modos pelos quais as relações entre líderes e subordinados se desenvolvem (JUNIOR, 2014). [Outra das principais teorias processuais é a da liderança transformacional, introduzida por Burns (1978) e, em seguida, aprofundada por (BASS *et al.*, 2003). Burns (1978) busca estabelecer suas diferenças em relação a outro tipo de liderança, a que denominou de transacional.

De acordo com Bass et al. (2003), a liderança transacional associa-se a uma relação de reciprocidade entre líderes e liderados. Os líderes transacionais esclarecem as metas e objetivos, organizam as tarefas e atividades em cooperação com seus funcionários, de modo a garantir que tais metas sejam de fato atingidas e oferecem recompensas (tais como remunerações e

reconhecimentos), a partir dos resultados das avaliações de desempenho. Sob essa perspectiva, então, a habilidade de obter resultados mediante o planejamento e a organização de tarefas, segundo os limites das estruturas e processos organizacionais, é o que torna o líder eficaz.

Para Bass et al., (2003) a liderança transacional desdobra-se em quatro dimensões: recompensa contingencial, administração por exceção (ativa), administração por exceção (passiva) e *laissez-faire*. Na recompensa contingencial, o líder estabelece as expectativas e dá recompensas quando os objetivos são alcançados. A administração ativa por exceções leva o líder a especificar os padrões e normas a serem seguidos e o que constitui um desempenho ineficaz, com os que não se conformam com tais padrões recebendo punições. Esse estilo de liderança implica, portanto, o monitoramento frequente dos desvios e erros e a tomada de ações corretivas, tão logo eles ocorram. Na administração passiva por exceções, o líder espera que os problemas surjam, para agir ou adotar algum tipo de ação. O estilo *laissez-faire*, por fim, é típico de líderes que evitam fazer acordos, estabelecer expectativas e fornecer metas ou padrões de desempenho a serem alcançados por seus seguidores (SADEGHI, 2012).

A liderança transformacional, por outro lado, segundo Burns (1978), tem como finalidade vital o desenvolvimento de esforços para levar os liderados a obterem maior motivação, satisfação e senso de realização. Elas implicam, assim, a confiança e a facilitação, e não o controle direto. O líder transformacional promove uma visão de longo prazo e o poder do líder vem da compreensão e da confiança, enquanto que na liderança transacional ela repousa na hierarquia e na posição.

Da Silva e Dos-Reis (2016) afirmam que a liderança transformacional se baseia na busca do alinhamento dos liderados com a estratégia organizacional. Assim o líder tem o papel de trazer os liderados para o processo de validação do planejamento organizacional. A liderança transformacional situa-se no atual contexto das mudanças no ambiente de trabalho, como no fato das organizações serem menos hierárquicas, mais flexíveis e mais orientadas para o trabalho em equipe (RODRIGUES, FERREIRA e MOURÃO, 2013). Desta forma a abordagem da liderança transformacional vem sendo amplamente utilizada para se abordar o fenômeno de liderança.

Novas abordagens para o desenvolvimento de liderança surgem a partir do século XXI. Ao consideramos a dificuldade de engajar os funcionários, principalmente, no setor de *foodservice* que enfrenta com grandes desafios em gestão de pessoas, fazendo com que a liderança mereça destaque, sendo o gestor o responsável por colocar em prática as iniciativas de gestão pessoas (KRAEMER e AGUIAR, 2009). Em situações onde as práticas de recursos humanos não sustentam o engajamento, Silva *et al.* (2020) recomendam a necessidade da liderança empoderar e direcionar adequadamente o comportamento de sua equipe. Na seção a seguir, tratamos dos estudos contemporâneos sobre liderança.

### **Engajamento e a relação com a liderança empreendedora e diretiva**

O sucesso de uma equipe depende, em grande parte, da atuação da liderança, pois a equipe só terá bons resultados se o líder souber conduzir de forma correta seus subordinados. O aumento dos níveis de engajamento dos funcionários é o mais recente de uma longa linha de estratégias gerenciais, que visam o alinhamento dos interesses dos empregados com os objetivos organizacionais (REES, ALFES e GATENBY, 2013).

O precursor da teoria do engajamento foi Kahn (1990). Para o autor, as três condições psicológicas necessárias para o engajamento são: significado, segurança e disponibilidade psicológica.

O “significado” é definido como um sentimento de que o indivíduo está recebendo um retorno sobre o investimento de sua energia física, cognitiva e emocional, ou seja, sentindo-se útil, valioso, que ele e a tarefa que realizam estão fazendo a diferença. A “segurança” é a

sensação de que alguém se sente confortável ao investir sua carreira sem receio de consequências negativas. Nesse sentido, as práticas recursos humanos influenciam se o ambiente de trabalho é caracterizado como seguro. A “disponibilidade” refere-se a quão pronto alguém está para se engajar e pelo nível de confiança que sente em suas habilidades no trabalho, bem como o seu status dentro da organização. A disponibilidade também é determinada pelo nível dos recursos emocionais e físicos disponíveis (KAHN, 1990).

González-Romá *et al.*, (2006) abordaram o engajamento do campo de *burnout*, caracterizando-o em termos de alta energia, envolvimento e eficácia, o oposto seria a exaustão, cinismo e ineficácia. Schaufeli *et al.*, (2002) argumentaram que, embora o engajamento seja o ante positivo para o esgotamento, é um conceito distinto e separado e, portanto, não pode ser medido em uma escala de *burnout*. Eles definiram o engajamento no trabalho como um estado de espírito caracterizado por vigor, dedicação e absorção (GONZÁLEZ-ROMÁ *et al.*, 2006).

O vigor pode definir-se como a alta energia e resiliência mental enquanto dedicação a se envolver intensamente nas tarefas de trabalho e a ter um senso associado de significado capacidade, entusiasmo e desafio, sendo uma absorção de um estado de total concentração no trabalho e envolvimento positivo (KNIGHT, PATTERSON e DAWSON, 2017).

A principal contribuição do engajamento é o seu caráter dirigido às metas organizacionais. Rees, Alfes e Gatenby (2013) alegam que as noções de 'presença' e 'imersão' no trabalho são características fundamentais para o engajamento, definindo-o como "ter uma postura positiva durante a realização do trabalho e estar disposto a contribuir com esforço intelectual, emocional e estabelecer conexões significativas com os outros" (REES, ALFES & GATENBY, 2013, p.4). Com isso, é possível distinguir entre três facetas do engajamento, embora apresentem uma estrutura unifatorial:

- Engajamento intelectual: quando os indivíduos estão absorvidos em seu trabalho e pensam em de melhorar seu desempenho no trabalho;
- Engajamento afetivo – quando os indivíduos sentem conexões emocionais positivas a sua experiência de trabalho;
- Engajamento social – quando os indivíduos conversam com colegas sobre melhorias que podem ser realizadas no trabalho.

Diante disso, fica evidente a importância do papel do líder dentro das organizações, bem como, a sua relevância no desenvolvimento das equipes de alta performance frente aos complexos desafios dos negócios atuais. O líder pode interferir direta ou indiretamente no engajamento dos seus colaboradores o que, por sua vez interfere nos resultados da empresa (LASMAR *et al.*, 2017).

A teoria da liderança empoderadora vem na essência de contribuir para promoção do engajamento. Zhang e Bartol (2010) verificaram que líderes mais empoderadores estimulam um nível progressivo de resultado profissional nas suas equipes, o que se transpõe em maior empenho com metas, ânimo e dedicação, engenhosidade e novidades, além de propiciar um clima favorável ao engajamento profissional. A liderança empoderadora é “o processo pelo qual os líderes compartilham poder com os sua equipe, fornecendo responsabilidade adicional e autoridade sobre a tomada de decisões no trabalho e recursos, bem como o apoio necessário para lidar com a responsabilidade adicional de forma eficaz” (MARTIN, LIAO e CAMPBELL, 2013, p. 1375)

A liderança empoderadora também pode ser relacionada ao distribuição de conhecimentos e ideias em equipes, aspectos esses essenciais à efetiva gestão de processos e da informação, e a performance eficaz em negócios inovadores (AHEARNE, MATHIEU e RAPP, 2005). Dessa forma, surgem as hipóteses 1 e 2 da pesquisa:

*H1- A liderança empoderadora está relacionada positivamente ao engajamento dos funcionários do setor de food service.*

*H2- Existem diferenças na percepção da liderança empoderadora, conforme o perfil e expectativas do profissional na empresa*

Já a liderança diretiva envolve a orientação clara sobre quais e como serão realizadas as tarefas dos subordinados e que resultados são esperados destes. O comportamento diretivo provê estrutura psicológica aos subordinados: permite-lhes saber o que é esperado deles através de planejamento e coordenação do trabalho, apresentação de diretrizes específicas e esclarecimento de políticas e regras (RODRIGUES, FERREIRA e MOURÃO, 2013).

Martin et al. (2013) definiram que a liderança diretiva está relacionada a comportamento do líder, que fornece orientação específica sobre metas, meios para atingir metas e padrões de desempenho dos subordinados. A liderança diretiva monitora ativamente as atividades que seus subordinados venham a desempenhar e buscam sempre dar feedbacks (por exemplo, com prêmios e penalidades) sobre a performance dos colaboradores.

O líder diretivo permite que os liderados saibam o que se espera deles, organiza o trabalho a ser feito e fornece instruções precisas sobre como as tarefas devem ser realizadas. A liderança diretiva leva a uma maior satisfação dos colaboradores quando as tarefas são ambíguas ou estressantes do que quando são altamente estruturadas e planejadas (MARTIN et al., 2013). Portanto, esses líderes estão mais aptos a garantir que suas equipes estejam no caminho certo monitoramento constante, além de fornecer orientações oportunas para a correção de problemas.

Em relação a liderança diretiva e o engajamento dos profissionais foram testadas as hipóteses H3, H4 e H5:

*H3- A liderança diretiva está relacionada positivamente ao engajamento dos funcionários do setor de food service.*

*H4- Existem diferenças na percepção da liderança diretiva, conforme o perfil e expectativas do profissional na empresa*

*H5- Existem diferenças no grau de engajamento, conforme o perfil e expectativas do profissional na empresa*

## **Procedimentos metodológicos**

O procedimento metodológico deste estudo pode ser definido na abordagem quantitativa-descritiva, cujo objetivo foi identificar estilos de lideranças e avaliar as suas relações no engajamento de colaboradores do setor de *food service*.

A pesquisa descritiva tem como objetivo primordial a descrição das características de uma determinada população ou fenômeno estabelecendo relações entre as variáveis (GIL, 2010). O grau de engajamento e a percepção dos diferentes estilos de liderança foram levantados por um questionário estruturado aplicado via Google *forms*. Foram selecionadas (6) assertivas sobre a percepção de uma liderança empoderadora (AHEARNE, MATHIEU e RAPP, 2005), (6) sobre a percepção da liderança diretiva (SILVA et al., 2015) e (4) sobre engajamento (REES, ALFES e GATENBY, 2013)

Este tipo de instrumento se caracteriza pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer, foi realizado o levantamento de informações com um grupo de 81 profissionais do setor de alimentos e bebidas acerca dos temas deste estudo (GIL, 2010). Cerca de 51% tem experiência de mais de 5 anos em A&B, 54% são homens, 65% possuem mais de 25 anos, 33% são auxiliares gerais ou de área, 50% espera abrir o próprio negócio ou

se tornar gestor da empresa e 32% consideram que o aprendizado é o fator principal para retê-lo no emprego atual.

Para a análise dos resultados foram realizadas técnicas estatísticas no software SPSS v.22, análises descritivas (média e desvio-padrão), correlações de Pearson para averiguar a relação entre liderança e engajamento. Por fim, foram realizados testes T para medir a diferença de médias de acordo com as características do respondente.

### **Análise dos resultados e discussão dos resultados**

No geral, o construto engajamento a média de (4,29), liderança diretiva (3,93) e liderança empoderadora (3,80), os desvios-padrões apresentam resultados semelhantes. Tanto em em liderança empoderadora quanto em diretiva moderado coeficiente de variação, com assertivas variando de 30% a 40%. Logo a seguir, os valores individuais de cada uma das assertivas do questionário são apresentados na Tabela 1.

**Tabela 1- Médias e desvios-padrões das assertivas referentes à engajamento, liderança empoderadora e diretiva**

	Média	Desvio-padrão
<b>Engajamento</b>	4,29	0,72
Eu fico completamente envolvido com o meu trabalho	4,46	0,83
Eu penso em melhorar a maneira como faço meu trabalho, mesmo quando não estou trabalhando	4,41	0,86
Eu converso com meus colegas sobre como melhorar a maneira que realizo meu trabalho	4,13	0,99
Eu converso com meus colegas sobre como melhorar a maneira como a equipe ou departamento trabalha	4,14	1,01
<b>Liderança empoderadora</b>	3,80	0,99
Meu gestor me ajuda a entender a importância do meu trabalho para a eficácia global da empresa	3,80	1,17
Meu gerente toma muitas decisões junto comigo	3,43	1,46
Meu gerente solicita a minha opinião sobre decisões que possam me afetar	3,48	1,44
Meu gerente acredita na minha capacidade de melhorar mesmo quando cometo erros	3,95	1,13
Meu gerente me permite fazer o meu trabalho a minha maneira	3,92	1,20
Meu gerente me permite tomar decisões importantes rapidamente para satisfazer as necessidades dos clientes	4,21	1,08
<b>Liderança diretiva</b>	3,93	1,03
Minha equipe de trabalho considera o seu chefe um líder de respeito e credibilidade	4,00	1,16
As solicitações e orientações de minha chefia facilitam a realização do meu trabalho	4,05	1,11
Periodicamente recebo de meu chefe avaliações sinceras sobre meu desempenho	3,68	1,40
Os chefes sabem demonstrar como podemos contribuir com os objetivos da empresa	3,78	1,21
Sou sempre bem atendido quando peço orientações ao meu chefe	4,11	1,07
Tenho confiança naquilo que meu chefe diz	3,98	1,23

Na categoria engajamento, os respondentes apontaram que ficar completamente envolvido com o meu trabalho foi a afirmativa de maior concordância (4,46), seguida por pensar em melhorar a maneira como faz o trabalho, mesmo quando não estão trabalhando (4,41). A assertiva de menor média foi sobre conversar com os colegas sobre como melhorar a maneira

que realiza o trabalho (4,13), mesmo assim com dentro da escala de concordância mais favorável.

Por sua vez, em liderança empoderadora as duas assertivas de maiores médias foram sobre a liderança permitir tomar decisões importantes rapidamente para satisfazer as necessidades dos clientes (4,21) e acreditar na capacidade dos funcionários de melhorar mesmo quando cometem erros (3,95). Por outro lado, a percepção mais negativa foi sobre os gerentes tomarem decisões junto com os funcionários (3,43). Já no estilo de liderança diretiva ser sempre bem atendido quando pede orientações ao chefe (4,11) e as solicitações e orientações facilitarem a realização do trabalho (4,05) merecem destaque positivo. A afirmativa de menor valor foi relacionada ao funcionário receber periodicamente avaliações sinceras sobre seu desempenho (3,68).

Esses resultados podem indicar o impacto do perfil da amostra, por constar de metade pessoas que esperam abrir o próprio negócio ou se tornar gestor da empresa e um terço deles veem o emprego atual como fonte de aprendizado para isso ocorrer, o que pode favorecer a percepção dos respondentes.

Ao relacionarmos os estilos de liderança empoderadora, diretiva e engajamento, constatamos moderada correlação positiva de Pearson entre liderança empoderadora e engajamento ( $r= 0,53$ ;  $p < 0,01$ ) e entre a liderança diretiva e o engajamento ( $r= 0,48$ ;  $p < 0,01$ ). Houve forte correlação positiva entre liderança empoderadora e diretiva ( $r= 0,71$ ;  $p < 0,01$ ). Estes resultados confirmam as hipóteses 1 e 3, ou seja, há relação entre o estilo de liderança empoderadora e diretiva com o engajamento dos funcionários do setor de *foodservice*, porém, moderadamente.

As variáveis independentes referentes ao tempo de trabalho no setor de *foodservice* e o cargo do respondente foram as variáveis com significativa influência sobre as variáveis dependentes. As demais variáveis independentes não apresentaram diferença significativa sobre elas, ou seja, apresentaram a estatística T com significância maior que ( $p > 0,5$ ).

**Tabela 2- Teste de Levene para igualdade de variâncias e Teste T para igualdade de médias (tempo no setor X engajamento) (tempo no setor X liderança empoderada) (tempo no setor X liderança diretiva)**

	Teste de Levene para igualdade de variâncias		Teste T para igualdade de médias			
	Z	Sig.	T	Sig. (2 extremidades)	Diferença de média	Erro padrão de diferença
Engajamento	0,27	0,60	-1,90	0,05	-0,32	0,16
Liderança empoderadora	1,38	0,24	-1,38	0,17	-0,31	0,22
Liderança diretiva	4,07	0,06	-0,45	0,65	-0,10	0,23

A variável tempo de trabalho no setor de *foodservice* apresentou diferenças em engajamento, o que sinalizou que profissionais com mais de 5 anos de trabalho demonstram maior grau de engajamento (4,40) do que os demais com mais tempo (4,08), portanto, a hipótese 5 foi comprovada.

Os resultados refletem maior presença e imersão no trabalho em profissionais com menos tempo de empresa. Ao perceberem pouco suporte para o desenvolvimento de suas carreiras ao longo do tempo, os respondentes mais experientes permitem-nos supor a menor disposição para contribuir com esforço intelectual, emocional e estabelecer conexões significativas com os outros Rees, Alfes e Gatenby, (2013).



**Tabela 3- Teste de Levene para igualdade de variâncias e Teste T para igualdade de médias (cargo X engajamento) (cargo X liderança empoderada) (cargo X liderança diretiva)**

	Teste de Levene para igualdade de variâncias		Teste T para igualdade de médias			
	Z	Sig.	T	Sig. (2 extremidades)	Diferença de média	Erro padrão de diferença
Engajamento	5,29	0,06	3,22	0,00	0,53	0,18
Liderança empoderadora	0,36	0,61	2,58	0,01	0,59	0,22
Liderança diretiva	2,31	0,13	0,84	0,40	0,21	0,24

A hipótese 2 foi parcialmente confirmada, pois não existem diferenças no impacto do tempo no setor na percepção da liderança empoderadora, todavia, quando consideramos o cargo do respondente houve significativa diferença. Quem possuía cargos de gestão apresentava maiores médias (3,94) do que os demais funcionários (3,34).

Como o empoderamento envolve o deslocamento de poder de tomada de decisões de líderes para seus liderados, podem ocorrer resistências ou até mesmo choque cultural numa empresa de *foodservice*, geralmente, conduzida por gestão familiar e com a vigência de cultura organizacional mais rígida e tradicionalista (KUSLUVAN *et al.*, 2010). Todavia, é possível supor que os gestores percebem um movimento de deslocamento de poder no ambiente de trabalho. Contudo, a hipótese 4 foi rejeitada, não foi comprovada diferença significativa na percepção da liderança diretiva, conforme o perfil e expectativas do profissional.

Por fim, constatamos a relação positiva entre os estilos de liderança empoderadora e diretiva e o engajamento. O ambiente de trabalho dos estabelecimentos de *food service* talvez seja um dos mais desafiadores para um gestor, portanto, saber conduzir adequadamente cada estilo pode ser a fator crucial para obter engajamento, levando-se em conta a escassez de suporte de práticas formais e estruturadas de gestão de pessoa. Ser ao mesmo tempo um líder diretivo para pessoas que demandam maior acompanhamento e mais empoderador em momentos oportunos para estimular o aprendizado e vislumbrar oportunidades de carreira podem ser a resposta para influenciar positivamente o comportamento humano em empresas de *foodservice*.

### **Conclusões e contribuição**

O foco principal deste artigo foi o de relacionar o engajamento de colaboradores no segmento de *foodservice*, com os estilos de lideranças empoderadora e diretiva, a fim de contribuir com a gestão de pessoas no setor de *foodservice*. Nesse sentido, o estudo buscou contribuir com o segmento e estimular o interesse dos profissionais sobre questões relacionados à gestão de pessoas, originando distintas visões sobre como liderar e engajar num setor carente de iniciativas estruturadas de gestão de pessoas e culturas organizacionais mais engessadas.

Conclui-se que a liderança é um processo complexo, que implica o consentimento na relação entre líderes e liderados para o alcance de metas organizacionais. Foi verificada a conexão entre os estilos de liderança empoderadora e diretiva e o engajamento. Cabe destacar que a liderança empoderadora, obteve maior correlação com o engajamento dos colaboradores, porém, para compreender este resultado é preciso considerar o cargo do respondente.

Por último, entre as limitações observou-se o número restrito de respondentes, e o perfil de amostra com a lacuna de respondentes de diferentes faixas etárias e níveis de qualificação profissional. Cerca de metade dos respondentes pretendiam montar seu próprio negócio e

visualizavam os atuais empregos apenas como forma de obtenção de experiência. Portanto, os resultados não podem ser generalizados a todo o setor de *food service*.

## Referências

- AHEARNE, M.; MATHIEU, J. E.; RAPP, A. To empower or not to empower your sales force? An empirical examination of the influence of leadership empowerment behavior on customer satisfaction and performance. **The Journal of applied psychology**, 2005.
- BARRETO, L. M. T. DA S. et al. Cultura organizacional e liderança: uma relação possível? **Revista de Administração**, v. 48, n. 1, p. 34–52, 2013.
- BASS, B. M. et al. Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. **Journal of Applied Psychology**, v. 88, n. 2, p. 207–218, 2003.
- DA SILVA, E. P.; DOS-REIS, M. C. A. Os estilos de liderança e sua influência no desenvolvimento das organizações. **Negócios em Projeção**, v. 7, n. 2, p. 44–56, 2016.
- FOODSERVICENEWS. **Alimentação fora do lar** Disponível em: <<http://www.foodserviceneWS.com.br/artigos.php?id=%206%20/>> Acesso em jul 2020.
- FONSECA, M. T. **Tecnologias gerenciais de restaurantes**. 7ªed. ver.atual. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2014.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GÓIS, C. Lideranças transformacional, transacional e laissez-faire – um estudo de caso. **Escola Superior de Educação Almeida Garrett**, Cap. 2- p. 26-40, 2011.
- GONZÁLEZ-ROMÁ, V. et al. Burnout and work engagement: Independent factors or opposite poles? **Journal of Vocational Behavior**, v. 68, n. 1, p. 165–174, f2006.
- JUNIOR, A. P. et al. LIDERANÇA: EVOLUÇÃO DAS SUAS PRINCIPAIS ABORDAGENS TEÓRICAS. **Congresso Nacional de Exelencia em Gestão**, p. 13, 2014.
- KAHN, W. A. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. **Academy of Management Journal**, v. 33, p. 692–724, 1990.
- KNIGHT, C.; PATTERSON, M.; DAWSON, J. Engajamento do trabalho de construção: uma revisão sistemática e meta-análise investigando a eficácia das intervenções de trabalho. **Journal of Organizational Behavior**, v. 38, p. 792 - 812, 2017.
- KRAEMER, F. B.; AGUIAR, O. B. DE. Gestão de competências e qualificação profissional no segmento da alimentação coletiva. **Revista de Nutrição**, v. 22, n. 5, p. 609–619, 2009.
- KUSLUVAN, S.; KUSLUVAN, Z.; ILHAN, I.; BUYRUK, L. The Human Dimension: A Review of Human Resources Management Issues in the Tourism and Hospitality Industry. **Cornell Hospitality Quarterly**, v.51, n. 171, 2010.
- LASMAR, L. et al. Liderança Empoderadora, Cultura Construtiva e Desempenho: Um Estudo sobre Cursos de Administração de Empresas em Instituições Privadas de Ensino Superior. **Gestão & Planejamento**, v. 18, p. 349–368, 2017.
- LEITE, Y. V. P. et al. A liderança estratégica como forma de exercício de poder despersonalizado the strategic leadership as exercise of depersonalized power. **Revista Gestão & Planejamento**, v. 14, n. 2, p. 280-296, 2013.
- MARTIN, S. L.; LIAO, H.; CAMPBELL, E. M. Directive versus empowering leadership: A field experiment comparing impacts on task proficiency and proactivity. **Academy of Management Journal**, v. 56, n. 5, p. 1372–1395, 2013.
- REES, C.; ALFES, K.; GATENBY, M. Employee voice and engagement: connections and consequences. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 24, n. 14, p. 2780-2798, 2013.
- ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo, Pearson Prentice Hall, 2010.

RODRIGUES, A. D. O.; FERREIRA, M. C.; MOURÃO, L. O Fenômeno da Liderança: uma revisão das principais teorias. **Fragmentos de Cultura**, v. 23, n. 4, p. 587, 2013.

SADEGHI, A. Transformational Leadership and Its Predictive Effects on Leadership Effectiveness. **International Journal of Business and Social Science**, v. 3, n. 7, p. 13, 2012.

SCHAUFELI, W. B. *et al.* The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach. **Journal of Happiness Studies**, v. 3, p. 71–92, 2002

SCHLEY, J. *et al.* Estilos de Liderança: Um Estudo Sobre a Percepção dos Funcionários de um Supermercado da Mesorregião Central do Paraná. **Revista de Administração IMED**, v. 5, n. 2, p. 139–152, 2015.

SILVA, R. C. DA *et al.* Generational perceptions and their influences on organizational commitment. **Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management**, v. 13, n. 1, p. 5–30, 2015.

SILVA, R. C.; DUTRA, J. ; VELOSO, E. F. R. ; TREVISAN, L.N. . Leadership and Performance of Millennial Generation in Brazilian Companies. **Management Research (Armonk, N.Y.)**, v. ahead-of-print, ahead-of-print, 2020. DOI: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/MRJIAM-02-2019-0910/full/html>

ZHANG, X.; BARTOL, K. Linking empowering leadership and employee creativity: the influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. **Academy of Management Journal**, v. 44, p. 682- 696, 2010