



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa

MESTRADO EM
Ciências Empresariais

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

DISSERTAÇÃO

O PAPEL DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NA LIDERANÇA
TRANSFORMACIONAL E SERVENTE: CONSEQUÊNCIAS
INDIVIDUAIS NO SETOR HOTELEIRO

ANDREIA DANIELA HENRIQUES PINTO

OUTUBRO – 2023



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa

MESTRADO EM
CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

O PAPEL DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NA LIDERANÇA
TRANSFORMACIONAL E SERVENTE: CONSEQUÊNCIAS
INDIVIDUAIS NO SETOR HOTELEIRO

ANDREIA DANIELA HENRIQUES PINTO

ORIENTAÇÃO:
PROFESSOR DOUTOR TIAGO EMANUEL RODRIGUES
GONÇALVES

OUTUBRO – 2023

RESUMO

O presente estudo visa compreender o papel da inteligência emocional na liderança transformacional e servente e as consequências nos seus seguidores, centrando-se no setor hoteleiro em Portugal. A investigação tem como objetivo estudar a relação entre a inteligência emocional e a liderança (servente e transformacional), assim como a influência positiva destes dois estilos de liderança na satisfação no trabalho, desempenho e comportamento de cidadania organizacional dos colaboradores. Na atualidade, a inteligência emocional e a sua relação com a liderança tem vindo a ser cada vez mais relevante, por ser perceptível que com a consciencialização deste tema e com a aplicação de medidas, irá desencadear consequências positivas no comportamento do colaborador. O desenho de investigação deste trabalho adota uma filosofia positiva com metodologia quantitativa, utilizando um modelo de equações estruturais a partir de uma amostra de 219 colaboradores que pertencem ao setor hoteleiro. Os resultados demonstram evidências positivas que suportam a importância da inteligência emocional na liderança transformacional e servente no setor hoteleiro. Os resultados evidenciam ainda efeitos destas duas formas de influência nas consequências individuais identificadas no setor hoteleiro, com exceção da relação entre a liderança transformacional e o desempenho individual. Este trabalho apresenta contribuições teóricas e de natureza prática, traduzíveis à prática e conhecimento do setor hoteleiro português. Limitações e recomendações de investigação futura são apresentadas no final do trabalho.

Palavras-Chave: Inteligência Emocional, Liderança Transformacional, Liderança Servente, Satisfação, Comportamento da Cidadania Organizacional, Desempenho, Hotelaria

ABSTRACT

This study intends to understand the role of emotional intelligence in transformational and servant leadership and the consequences for their followers, focusing on the hospitality industry in Portugal. The research thus aims to study the relationship between emotional intelligence and leadership (servant and transformational), as well as the positive influence of these two leadership styles on the satisfaction, performance, and organizational citizenship behavior. Nowadays, emotional intelligence and its relationship with leadership has become increasingly relevant, the awareness of this issue and the application of measures will have positive consequences on employee behavior. The research design of this study adopted a positive philosophy with quantitative methodology, using a structural equation model from a sample of 219 employees from the hotel sector. The results show positive evidence that supports the importance of emotional leadership in transformational leadership and servant leadership in the hotel sector. The results also show effects of these two forms of influence on the individual consequences identified in the hotel sector, except for the relationship between transformational leadership and individual performance. This work makes theoretical and practical contributions, translatable to the practice and knowledge of the hospitality industry. Limitations and recommendations for future research are presented at the end of the paper.

Keywords: Emotional Intelligence, Transformational Leadership, Servant Leadership, Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior, Performance, Hospitality Industry

ÍNDICE:

ABSTRACT	II
GLOSSÁRIO DE TERMOS E ABREVIATURAS.....	V
AGRADECIMENTOS.....	VI
1. INTRODUÇÃO.....	7
2. REVISÃO DE LITERATURA	8
2.1 <i>A Liderança Emocionalmente Inteligente no Setor Hoteleiro</i>	8
2.2 <i>Por que a liderança transformacional e a liderança servente são consideradas adequadas e eficazes no setor hoteleiro?</i>	11
2.3 <i>Liderança Transformacional Na Hotelaria</i>	12
2.4 <i>Liderança Servente Na Hotelaria</i>	14
2.5 <i>A relação entre a Inteligência Emocional e a Liderança:</i>	16
2.5.1 <i>Relação entre a Inteligência Emocional e a Liderança Transformacional</i>	16
2.5.2 <i>Relação entre a Inteligência Emocional e a Liderança Servente</i>	17
2.6 <i>Consequências Da Liderança Servente E Transformacional:</i>	18
2.6.1 <i>Satisfação no Trabalho</i>	18
2.6.2 <i>Desempenho Individual</i>	20
2.6.3 <i>Comportamento de Cidadania Organizacional</i>	21
3. METODOLOGIA.....	24
3.1 <i>Método</i>	24
3.2 <i>Amostra</i>	25
3.3 <i>Medidas</i>	26
3.4 <i>Modelo De Medição</i>	28
3.4. <i>Modelo Estrutural</i>	29
4. DISCUSSÃO	30
4.1 <i>Implicações teóricas do trabalho</i>	33
4.2 <i>Implicações práticas do trabalho</i>	33
5. CONCLUSÃO	35
6. LIMITAÇÕES DE PESQUISA E SUGESTÕES FUTURAS.....	36
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	37
ANEXOS	49

Anexo A. Características demográficas da amostra.....	49
Anexo B. Questionário.....	50
Anexo C. R2	51
Figura I. Modelo de Investigação	23
Tabela I. Consistência interna e análises convergentes de validade	28
Tabela II. Resultados da análise heterotraço-monotraço	29
Tabela III. Resultados de testes de hipóteses.....	30

GLOSSÁRIO DE TERMOS E ABREVIATURAS

IE- Inteligência Emocional

CCO- Comportamento de Cidadania Organizacional

LT- Liderança Transformacional

LS- Liderança Servente

ST- Satisfação no trabalho

DE- Desempenho

CCOI- Comportamento de Cidadania Organizacional - os indivíduos

CCOO- Comportamento de Cidadania Organizacional – para a Organização

AGRADECIMENTOS

Ao Professor Doutor Tiago Gonçalves, pela sua orientação e por todo o apoio e disponibilidade prestada. Sabendo sempre o que dizer através das suas críticas e das suas palavras motivacionais, sem a sua colaboração incansável esta dissertação não seria possível.

Agradeço à Jéssica, à Daniela, à Margaria e à Sofia, por terem caminhado comigo neste percurso académico e por se terem tornado em amigas que quero levar para a vida.

À minha família, em especial aos meus pais e à minha irmã que sempre acreditaram em mim e me fizeram acreditar que seria possível, a confiança e o amor que me deram foi fundamental para conseguir concluir esta etapa.

Aos meus amigos que ouviram com todo o carinho e atenção todas as minhas frustrações e receios, sabendo sempre o que dizer e nunca alimentando os meus pensamentos negativos, dando-me sempre a força e o ânimo necessário. Em especial às minhas Catarinas a Catarina Almeida e a Catarina Costa, que são as que mais ouviram as minhas frustrações, obrigada vocês são incríveis.

1. INTRODUÇÃO

Na atualidade, tem vindo a ser compreendida a importância da inteligência emocional na liderança e em como poderá ser benéfica a sua utilização tanto para o bem-estar dos colaboradores, como também para o desempenho das organizações (Balamohan, Tech & Gomathi, 2015; Domingues, et al., 2019). Demonstrando ser importante a sua aplicação no setor hoteleiro, pelo facto de existir um constante contacto direto com o cliente, sendo necessária uma gestão emocional considerável por parte dos seus funcionários (Needham, Mastracci & Mangan, 2017), podendo ser desenvolvida com o auxílio de um líder emocionalmente inteligente que tenha um perfil de liderança adequado. Sendo colocada a seguinte questão de investigação: “Por que a liderança transformacional e a liderança servente são consideradas adequadas e eficazes no setor hoteleiro?”. De acordo com a pesquisa realizada, os estilos de liderança mais indicados para este setor, serão: a liderança transformacional e a liderança servente, em que ambos apresentam características que atingem o emocional dos liderados (Dias, Rocha & Grangeiro, 2022). Os líderes transformacionais, através do seu carácter motivador levam a que os seus seguidores desenvolvam comportamentos que vão além do expectável e que explorem o seu potencial máximo (Kara et al., 2013), com auxílio da relação de proximidade criada entre o líder e o liderado (Fareed, Su & Naqvi, 2022). No caso da liderança servente, como o nome indica, baseia-se em “servir” o próximo, ou seja, concentra-se nas necessidades dos outros indivíduos, sendo a IE (Inteligência Emocional) uma ótima aliada para conseguir ler as emoções e as necessidades da sua equipa (Meuser & Smallfield, 2022).

Com objetivo de testar o modelo relacional proposto na figura I, que pretende explorar a relação entre inteligência emocional e a liderança (servente e transformacional), assim como a influência dos dois estilos de liderança na satisfação no trabalho, desempenho individual e comportamento de cidadania organizacional, no setor hoteleiro. A indústria hoteleira foi considerada a mais indicada a ser analisada, por se exigir uma grande gestão emocional por parte de todos os trabalhadores do setor (Needham, Mastracci & Mangan, 2017), no qual muitas vezes não têm o apoio e orientação necessária por parte da chefia, acabando por se sentir inseguros na realização das suas tarefas (Schwepker & Dimitriou, 2021)

De modo a dar resposta ao modelo relacional criado, foi realizado um estudo quantitativo a uma amostra não probabilística, com testes de hipóteses suportados pelos referenciais teóricos atuais em perspectivas de liderança contemporânea, tendo por base a Teoria da Aprendizagem Social (Bandura & Walters, 1977) e a Teorias das Trocas Sociais (Blau, 1964). Para este fim, foram recolhidos dados por intermédio de um questionário, onde

se utilizou o método bola de neve, para profissionais do setor hoteleiro, sendo posteriormente analisado com recurso do método dos mínimos quadrados.

O presente estudo está dividido da seguinte forma: O primeiro capítulo é composto pela introdução, no qual pretende transmitir ao leitor o tema a ser estudado. O segundo capítulo, corresponde à revisão de literatura, no qual é realizado um enquadramento teórico que justifica a relevância do tema e as hipóteses que irão ser estudadas. Em relação à componente empírica está descrita no terceiro capítulo que consiste na metodologia e na discussão dos resultados e o por fim no quarto capítulo está integrada a conclusão, limitações da investigação e sugestões para futuras pesquisas.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1 A Liderança Emocionalmente Inteligente no Setor Hoteleiro

A liderança é um processo pelo qual o líder influencia um grupo de indivíduos a alcançar um objetivo e em que o líder é visto como um modelo a ser seguido (Angriani et al.,2020), podendo o líder ser definido pelo individuo que assume a responsabilidade, de encontrar o potencial nas pessoas que lidera e nos processos que realiza, tendo a capacidade de desenvolver esse potencial (Brown, 2018).

Os líderes que mais evoluíram nas suas carreiras, foram aqueles que melhor conseguiram desenvolver e ajustar a sua inteligência emocional ao ambiente em que estavam inseridos (Goleman, 1998). Uma liderança eficaz é determinada pela compreensão das emoções e habilidades relacionadas à inteligência emocional, de modo a conseguir lidar com as adversidades na gestão da sua equipa, com maior facilidade (Lee et al., 2023). Sendo que as competências da inteligência emocional podem ser aprendidas e desenvolvidas pelo líder ao longo do seu percurso (Goleman, Mckee & Boyatzis, 2018).

A inteligência emocional refere-se à capacidade de reconhecer, entender e gerenciar as emoções, tanto as suas próprias como as dos outros, e aplicar esse conhecimento de forma eficaz nas interações diárias (Salovey & Mayer,1990). De acordo com Goleman (2010) a inteligência emocional divide-se em competências pessoais (autoconsciência, autogestão e a motivação interna) e sociais (empatia e habilidade social).

De acordo com Greer (2022), a autoconsciência, consiste em perceber como nos sentimos e porque nos sentimos de certa forma. A autogestão é uma habilidade que é utilizada para controlar ou redirecionar possíveis impulsos disfuncionais, que poderão levar a comportamentos negativos. E a motivação interna é a capacidade de direcionar o poder das

nossas emoções para um propósito. Quando abordadas as competências sociais, a empatia é a capacidade de ver uma situação através da perspectiva de outra pessoa. E a habilidade social consiste na gestão e na criação de relações de forma a gerar resultados desejados nos outros.

De acordo com os autores Davies, Stankov e Roberts (1998), que realizaram um estudo que serviu como base na construção da Escala de Inteligência Emocional (WLEIS) dos autores Wong & Law, escala utilizada no presente estudo, dividindo-se em quatro dimensões distintas:

a) Avaliação e expressão das próprias emoções - Esta dimensão consiste na aptidão individual para entender as próprias emoções e conseguir expressá-las de forma autêntica.

b) Avaliação e reconhecimento das emoções nos outros - Esta componente respeita à aptidão do indivíduo para compreender as emoções das pessoas que o rodeiam. Este processo permite um aumento de sensibilidade em relação às emoções dos outros.

c) Regulação das emoções do próprio – Capacidade de regular as emoções do próprio, possibilitando o controlo emocional e uma rápida transição de estados emocionais negativos para estados afetivos positivos.

d) Utilização das emoções para facilitar o desempenho – Capacidade do indivíduo para direcionar as emoções percebidas no sentido de facilitar o seu desempenho em atividades no qual se encontra envolvido.

Estas quatro dimensões, demonstram que a inteligência emocional consiste numa construção multidimensional que se refere à capacidade de um indivíduo compreender as suas próprias emoções, as emoções dos outros, regular as suas emoções e orientá-las de modo a conseguir promover comportamentos produtivos.

Os indivíduos que apresentam competências de inteligência emocional desempenham um papel importante, pois são capazes de regular e encontrar a forma mais indicada de atuarem em cada situação (Ferrari, Ghedine & Llopis, 2022). Líderes emocionalmente inteligentes são bons comunicadores e são capazes de comunicar os seus sentimentos e pensamentos, deixando claro quais serão os objetivos a serem alcançados (Miao, Humphrey & Qian, 2018). Consequentemente as organizações têm vindo a promover ambientes em que existe a liberdade entre os colaboradores e a chefia de poderem expressar as suas emoções. Uma vez que, os líderes que são emocionalmente inteligentes podem influenciar positivamente os resultados do ambiente de trabalho nas organizações (Balamohan, Tech & Gomathi, 2015; Domingues, et al., 2019).

De acordo com a teoria de aprendizagem social de Bandura e Walters (1977), os funcionários tendem a observar, imitar e aprender com seus líderes durante as interações, influenciando assim as suas perceções e comportamentos no local de trabalho (Li et al., 2021).

Esta teoria defende que, os indivíduos aprendem através da observação de comportamentos, na qual o líder serve como modelo a ser seguido. Considerando que a aprendizagem é contínua e adquirida através de um processo de socialização, no qual o sujeito adquire um novo comportamento através da observação, identificação e imitação de um modelo, processo este que se designa de modelação (Sequeira, 2015). Este processo de modelação é composto por quatro subprocessos: a atenção (prestar atenção ao modelo), a retenção (recordar o comportamento observado), a reprodução (reproduzir o comportamento) e a motivação (sentir-se motivado para reproduzir o comportamento) (Bandura & Walters, 1977). Para que esta teoria tenha sucesso é necessário que os indivíduos sejam recompensados pelos seus comportamentos reproduzidos, na qual esta gratificação servirá de guia tanto para o indivíduo que executa o comportamento como para a sua equipa que o observa (Cherry, 2022).

Desta forma, os trabalhadores do setor hoteleiro tendem a retribuir o apoio que lhes é fornecido em forma de comportamentos positivos, como apresentado na teoria de troca social (Blau, 1964). A expansão e a compreensão da teoria de troca social, acaba por valorizar o papel que as emoções podem ter na construção de uma relação efetiva e social entre o líder e a sua equipa (Cropanzano, Dasborough & Weiss, 2017).

Maioria dos trabalhadores do setor hoteleiro encontram-se em contacto direto com os clientes, sendo necessária uma grande quantidade de gestão emocional diária (Needham, Mastracci & Mangan, 2017). É importante que os colaboradores consigam compreender e identificar as emoções e sentimentos tanto dos seus colegas, como dos hóspedes através da(s): linguagem corporal, expressões faciais e o do tom de voz (Marsh, Ambady & Kleck, 2005; Koc, 2019). Desta forma, é importante que os funcionários consigam desenvolver habilidades como: a empatia, a confiança e a habilidade de relacionamento social, auxiliando na criação de um ambiente positivo através da gestão das suas próprias emoções e da compreensão das emoções dos outros (Prentice, Lopes & Wang, 2020). Mas para que os colaboradores consigam ter esta gestão emocional é necessário que o seu líder, tenha essas competências desenvolvidas de modo a transmitir confiança e segurança á sua equipa (Khaw et al., 2022).

Os funcionários que têm um alto vínculo emocional nas organizações prestadoras de serviços, tendem a fornecer um melhor atendimento ao cliente (Chan & Wan, 2012), e ao fornecer um melhor atendimento ao cliente, leva a que no caso particular do setor hoteleiro, que o hóspede se sinta emocionalmente conectado com os funcionários acabando por permanecer mais tempo no hotel, conseqüentemente irá despender mais fundos monetários na unidade (Busser et al., 2022).

No contexto da hotelaria, os líderes e os funcionários com uma boa base de inteligência emocional são capazes de comunicar com clareza e resolver conflitos de forma construtiva, sendo essencial a existência destas competências (Koc, 2019), pelo facto de na indústria hoteleira ser apresentada diversas vezes um tipo de orientação e apoio inadequados por parte da chefia, o que resulta em colaboradores perdidos, inseguros, confusos e vulneráveis (Schwepker & Dimitriou, 2021).

Relacionando as competências técnicas com inteligência emocional, os líderes podem alcançar resultados excepcionais, fortalecer a cultura da organização e promover o bem-estar (Miao, Humphrey & Qian, 2018), sendo importante realçar que todos estes resultados positivos não são imediatos. Como estamos a abordar a criação de ligação com indivíduos é algo que vai além do superficial, levando o seu tempo, em que o objetivo é fazer com que os subordinados acreditem no que defendem e que confiem nas intenções do líder (Eby & Robertson, 2020).

2.2 Por que a liderança transformacional e a liderança servente são consideradas adequadas e eficazes no setor hoteleiro?

A liderança transformacional e a liderança servente são consideradas adequadas e eficazes na indústria hoteleira, porque se alinham às características específicas deste setor, promovendo a motivação dos funcionários, a excelência na prestação de serviço ao cliente e a capacidade de adaptação a um ambiente que se encontra em constante mudança (Rahal & Farmanesh, 2022; Gang, Courtright & Colbert, 2011). Estes estilos de liderança irão contribuir para o sucesso operacional, criando experiências positivas tanto para os funcionários quanto para os hóspedes.

Em relação ao serviço prestado na indústria hoteleira, encontra-se positivamente relacionado com estes dois estilos de liderança. Em que no caso da liderança servente enfatiza a preocupação e a prestação de serviços ao próximo (Greenleaf, 1970), indo de encontro com a natureza de serviço da indústria hoteleira, onde a satisfação do cliente é uma prioridade. E na liderança transformacional o líder é inspirador e motiva a sua equipa a alcançar os objetivos com sucesso, melhorando o desempenho geral do colaborador (Hsueh et al., 2022). Num setor em que o ponto chave é o serviço, a motivação da equipa é essencial para atingir resultados desejados.

O setor hoteleiro, apresenta uma grande rotatividade e instabilidade tanto por parte do funcionário, como o próprio negócio em si, estando em constante mudança, caracterizado pela alta concorrência, baixa lucratividade, preços que oscilam e baixa fidelidade do cliente (Tuan, 2022). Estes estilos de liderança acabam por ser ideais, tendo em consideração a instabilidade

constante deste setor. Na liderança transformacional, em líder fomenta a inovação constante e que procura sempre novas soluções para diferentes desafios, acaba por promover uma adaptação rápida aos novos desafios (Wang, Tsai & Tsai, 2014). No caso da liderança servente, em que a empatia e a escuta ativa são fulcrais neste estilo, irá auxiliar na compreensão das necessidades dos seus funcionários e clientes, compreendendo desta forma o que poderá ser alterada consoante as mudanças que vão surgindo (Wiramuda, 2017).

Através da aplicação destes dois estilos de liderança é possível criar uma cultura organizacional positiva. A liderança transformacional consegue criar esta cultura positiva através da forma como o líder partilha os valores, levando a sua equipa a seguir os seus valores e a defender os objetivos organizacionais com convicção e motivação, promovendo desta forma a coesão e a colaboração da equipa (Steinmann, Klug & Maier, 2018). Este estilo de liderança também suscita a criação de uma conexão emocional com o líder, sendo bastante importante no setor hoteleiro, por fomentar a motivação dos trabalhadores, a criação de estratégias inovadoras, acabando por levar a sua equipa a adotar comportamentos de cidadania organizacional (Hsueh et al., 2022). O líder servente demonstra empatia para com a sua equipa, atendendo às necessidades dos seus funcionários, promovendo uma cultura positiva, na qual existe a partilha de poder na tomada de decisões (Wiramuda, 2017). E com esta partilha de poder e cuidado acrescido por parte do líder, faz com que o colaborador se sinta satisfeito no trabalho, impulsionando o aumento do desempenho do colaborador o que conseqüentemente origina a satisfação dos hóspedes (Ghosh & Khatri, 2018).

2.3 Liderança Transformacional Na Hotelaria

De acordo com Bass & Avolio (1994) a liderança transformacional encontra-se dividida em quatro categorias. A primeira é composta pela motivação, que consiste em criar e comunicar de forma apelativa, os valores e os ideais que deverão ser seguidos. Um exemplo de um líder que através da sua visão ousada e inspiradora cativou não somente os funcionários, mas também os consumidores foi Steve Jobs, co-fundador da *Apple*.

Em segundo lugar, a influência idealizada refere-se aos líderes e a forma como estes servem de exemplo e agem de forma consistente de acordo com a visão e valores, acabando por modelar o comportamento que desejam ver na sua equipa. Um exemplo de um líder que se dispôs a assumir responsabilidades e que demonstrou comprometimento com os valores que defendia, foi o ex-presidente da África do Sul, Nelson Mandela ao liderar a luta contra o apartheid.

Em terceiro lugar, a consideração individual, que inclui comportamentos de liderança que promovem o crescimento pessoal dos colaboradores, reconhecendo as necessidades e habilidades individuais e investem no seu desenvolvimento. Um exemplo desta componente num líder, poderá ser observada quando o mesmo demonstra preocupação com os seus seguidores e oferece apoio emocional quando necessário.

Por fim, o estímulo intelectual refere-se a comportamentos que desafiam os seus subordinados a ter uma mente aberta a novas perspetivas, estimulando a sua criatividade. Um exemplo para promover esta dimensão seria um líder realizar com regularidade reuniões de *brainstorming* com toda a equipa, de modo a encontrar soluções inovadoras.

Quando os quatro elementos do estilo de liderança transformacional são aplicados para alcançar as metas individuais e em grupo, leva a um aumento de bem-estar, uma maior produtividade e ao alcance dos objetivos delineados (Gang, Courtright & Colbert, 2011). Os líderes transformacionais ajudam os seguidores a desenvolverem um comprometimento com os objetivos organizacionais, influenciando os subordinados a defenderem os objetivos da organização como se fossem os seus, demonstrando que dessa forma serão facilmente alcançados (Steinmann, Klug & Maier, 2018). Através do carisma inspirador do líder transformacional, poderá ser aplicada a teoria da aprendizagem social, no qual os líderes com um carisma motivacional modelam os seus seguidores a desenvolverem comportamentos desejados, influenciando positivamente a sua equipa e promovem um ambiente que estimula a inovação (Bandura & Walters, 1977).

Os autores Carless, Wearin e Mann (2000) descreveram os líderes transformacionais como aqueles que exibem os seguintes sete comportamentos: 1) sabem comunicar de forma clara a visão da organização; 2) promovem o desenvolvimento da sua equipa 3) estabelecem uma base de suporte aos seus funcionários; 4) dão autoridade aos seus seguidores para implementar políticas e apoiam as suas decisões; 5) incentivam à criação de soluções inovadoras; 6) servem de exemplo; 7) são inspiradores.

A liderança transformacional é considerada um estilo de liderança que se concentra no indivíduo, na qual as pessoas são o elemento principal (Abbas & Ali, 2021). Este tipo de liderança tem vindo a ser cada vez mais explorada e atrativa para os líderes na indústria hoteleira, uma vez que os líderes transformacionais não atingem apenas as metas e objetivos, mas também promovem a inovação (Wang, Tsai & Tsai, 2014). Por isso a liderança transformacional é um caminho interessante nesta área, uma vez que a indústria hoteleira é caracterizada pela alta concorrência, baixa lucratividade, preços que oscilam e baixa fidelidade do cliente (Tuan, 2022).

A indústria hoteleira embora tenha um grande impacto na participação económica de cada país, continua a ser uma área com dificuldades em manter os seus funcionários (Haldorai et al., 2019). Quando existe uma rotatividade considerável, é criada uma sensação de insegurança por parte do colaborador e ao ter esse sentimento, levará conseqüentemente a ter intenções de não permanecer na entidade que o emprega (Yin, Bi & Ni, 2022). Por isso a implementação do estilo de liderança transformacional no setor hoteleiro é um fator importante para conseguir reter os seus funcionários (Amankwaa, Seet & Susomrith, 2021; 2022; Eberly et al., 2017;).

Os líderes transformacionais, exibem características que atingem o emocional dos liderados (Dias, Rocha & Grangeiro, 2022). Essa conexão emocional é importante no setor hoteleiro por fomentar a motivação dos trabalhadores, a criação de estratégias inovadoras que irão melhorar o desempenho do colaborador e que o levam a adotar comportamentos de cidadania organizacional (Hsueh et al., 2022).

E em comparação com outros estilos de liderança, a transformacional é considerada a mais eficiente e a que mais influencia os seus subordinados, (Fareed, Su & Naqvi, 2022), não se concentra apenas nas tarefas a serem realizadas no hotel, mas num todo, auxiliando a progressão individual de cada membro.

Na indústria hoteleira, é essencial que os líderes transformacionais auxiliem especialmente os funcionários que lidam diretamente com o cliente, fornecendo apoio constante e ferramentas para que desenvolvam competências sociais, que irão tornar a interação com o cliente mais fácil e agradável (Kara et al., 2013; Fareed, Su & Naqvi, 2022). Este apoio irá fazer com que os colaboradores criem um sentimento de pertença com a empresa, com o líder e com a equipa, levando à diminuição da rotatividade (Amankwaa, Seet & Susomrith, 2022).

2.4 Liderança Servente Na Hotelaria

A liderança servente surge, pela necessidade que se instalou no mundo laboral atual, de modo a dar resposta à má conduta existente na gestão de pessoas e à violação de valores morais dos funcionários (Qiu & Dooley, 2019).

Segundo Greenleaf (1970), o líder terá de ser primeiramente um servo, que sinta a necessidade de querer servir o próximo. Ou seja, acaba por se tornar um líder como consequência de servir os outros. Os líderes serventes são menos focados na delegação e controlo das equipas, estando comprometidos em atender as necessidades dos funcionários e promover um ambiente de trabalho colaborativo, no qual existe a partilha do poder na tomada de decisões (Wiramuda, 2017).

Este estilo de liderança promove o autodesenvolvimento dos seus seguidores e é construída uma relação harmoniosa entre o líder e o liderado (Greenleaf, 1970). É algo que é imprescindível no setor hoteleiro, uma vez que os funcionários acabam por enfrentar alguns problemas como, salários baixos, turnos com horários irregulares, alguns trabalhos bastante rotineiros e em outros existe uma pressão muito alta sobre os colaboradores, desencadeando altos níveis de stress (Burke, et al., 2013). Por essa razão, a liderança servente encaixa na perfeição no setor hoteleiro (Chon & Zoltan, 2019; Safavi & Bouzari, 2020), pelo facto dos seus seguidores necessitarem de proteção, apoio e compreensão por parte dos seus líderes e com esse apoio os colaboradores conseguem trabalhar com determinação e vontade, mesmo com os vários desafios que possam surgir.

A liderança servente tem um grande impacto no desenvolvimento de uma cultura baseada na ideologia, que promove a integridade, com o foco em ajudar os outros e a priorizar o potencial dos seus seguidores (Liden et al., 2015). Sugerindo uma consciência coletiva de servir a comunidade e trabalhar por uma causa maior, demonstrado ser algo que têm um significado especial para os trabalhadores quando o realizam (Luu, 2021).

Os líderes serventes inspiram os seus seguidores através da cultura servidora, levando à adoção de comportamentos que beneficiam: a organização, os funcionários, os clientes e até mesmo as comunidades externas que necessitam de apoio social (Fatima, Abbas & Hassan, 2023). O apoio que o líder servente demonstra é fundamental para os funcionários, induzindo assim uma grande probabilidade de retribuição de empenho e envolvimento no trabalho (Huertas-Valdivia et al., 2021), devendo o líder apresentar um comportamento exemplar, levando os seus seguidores a demonstrarem reciprocidade nessas ações. Um princípio da teoria da liderança servente é que os trabalhadores irão aprender com os líderes, para que num futuro possam eles mesmo ser líderes serventes (Meuser & Smallfield, 2022). Acabando por ser enfatizada a teoria de aprendizagem social que consiste no processo de imitação de comportamentos, não só do líder, mas também dos colegas, de modo a surgir a implementação de novos comportamentos através do processo de modelação (Bandura & Walters, 1977). Os líderes que pretendem construir uma equipa com um alto nível desempenho devem considerar a teoria de aprendizagem social, de forma expandir os valores desejados, a reter funcionários que querem aprender e desenvolver as suas competências. Este processo é conseguido com o auxílio de uma construção de relação de confiança entre o líder e o seguidor (The Growth Faculty, 2022)

Alguns estudos demonstram que o líder servente, através do seu comportamento influencia significativamente a mentalidade dos funcionários do hotel, incutindo na sua equipa

a sensibilidade necessária a ter no atendimento ao cliente (Chan & Wan, 2012; Liden et al., 2014). Ao adotar a liderança servente na hotelaria, os líderes podem criar um ambiente de trabalho que promove o bem-estar dos funcionários, que por sua vez, aumenta a prestação dos seus serviços e impulsiona a um aumento de desempenho geral do hotel, originando um aumento de satisfação dos hóspedes (Ghosh & Khatri, 2018).

2.5 A relação entre a Inteligência Emocional e a Liderança:

2.5.1 Relação entre a Inteligência Emocional e a Liderança Transformacional

Uma ferramenta bastante importante a ser utilizada para facilitar a liderança transformacional é a inteligência emocional, pelo facto de auxiliar na compreensão das próprias emoções como a dos outros, facilitando a ligação emocional entre a equipa (Brown, 2018). Essa conexão emocional é importante, porque alimenta a motivação dos funcionários, auxilia na criação de estratégias para melhorar o desempenho no trabalho (Bettinelli et al., 2022) e promove comportamentos de cidadania organizacional (Matherne et al., 2017).

Na liderança transformacional, os líderes que apresentem um maior nível de inteligência emocional, têm as ferramentas e as competências necessárias para desenvolver uma melhor liderança, demonstrando ser mais eficientes (Fareed, Su & Awan, 2021). Os líderes transformacionais potencializam a sua influência sobre os seus seguidores, mas para que isso aconteça necessitam de obter *soft skills* de inteligência emocional, para poderem influenciar e motivar os seus colaboradores através das suas habilidades sociais (Dias, Rocha & Grangeiro, 2022). Sendo desta forma possível contruir um elo entre o líder e o liderado, para que juntos consigam defender os valores e os propósitos da organização.

Considerando estudos anteriormente analisados que demonstram uma relação direta entre níveis de elevada inteligência emocional no perfil de liderança transformacional (Brown, 2018; Dias, Rocha & Grangeiro, 2022; Esfahani & Soflu, 2011) e as evidências no setor hoteleiro que suportam, é possível atrair e diminuir a rotatividade dos seguidores, motivando-os e desenvolvendo uma relação de confiança com o seu líder (Amankwaa, Seet & Susomrith, 2021; 2022; Eberly et al., 2017; Fareed, Su & Naqvi, 2022), surge então a seguinte hipótese de investigação:

H1: A inteligência emocional dos líderes influencia positivamente comportamentos de liderança transformacional

2.5.2 Relação entre a Inteligência Emocional e a Liderança Servente

A liderança servente é um estilo de liderança que se concentra nas necessidades dos outros indivíduos, por isso a IE acaba por se tornar numa ótima aliada para conseguir ler as emoções e as necessidades da sua equipa (Meuser & Smallfield, 2022). Esta capacidade de ler e compreender as emoções dos indivíduos auxilia os líderes serventes a focarem-se nas necessidades de desenvolvimento dos outros e a adotarem uma abordagem orientada para o outro (Miao, Humphrey & Qian, 2021). Surgindo desta forma, a necessidade ter um líder com o perfil servente, no setor hoteleiro.

Uma sugestão de selecionar um líder servente de forma eficaz, é compreender se é um indivíduo empático, sendo a empatia uma competência essencial da inteligência emocional (Holt & Marques, 2012). Os líderes serventes terão de ter competências sociais e emocionais de modo a conseguir criar uma relação de confiança com a sua equipa, o que resulta numa melhoria de qualidade de trabalho e na realização das tarefas além das estipuladas (Ocampo et al., 2018).

Os recursos necessários para ser um líder servente, inclui: o apoio, a autonomia, a empatia e o valor orientado para o outro (Bobbio, Dierendonck & Manganelli, 2012; Liden et al., 2008), podem ajudar os seguidores a desenvolver emoções positivas de otimismo, com os quais podem lidar proactivamente com a elevada intensidade cognitiva e emocional nas suas tarefas diárias (Meuser & Smallfield, 2022). Os colaboradores que se encontram com um maior nível de inteligência emocional e que se sintam confortáveis no ambiente laboral, irão conseguir desempenhar as suas funções de uma forma mais leve, obtendo melhores resultados e aumentando assim o seu desempenho (Bayighomog & Arasli, 2022).

Considerando estudos anteriormente analisados que demonstram uma relação direta entre níveis de elevada inteligência emocional no perfil de liderança servente (Bayighomog & Arasli, 2022; Holt & Marques, 2012; Meuser & Smallfield, 2022 Miao, Humphrey & Qian, 2021; Ocampo et al., 2018) e as evidências no setor hoteleiro que demonstram que através do apoio e proteção dos líderes os seus seguidores aumentam o seu desempenho e consequentemente a satisfação dos hóspedes (Chon & Zoltan, 2019; Fatima, Abbas & Hassan, 2023; Ghosh & Khatri, 2018; Safavi & Bouzari, 2020), surge então a seguinte hipótese de investigação:

H2: A inteligência emocional dos líderes influencia positivamente comportamentos de liderança servente

2.6 Consequências Da Liderança Servente E Transformacional:

2.6.1 Satisfação no Trabalho

A satisfação no trabalho de acordo com os autores Gamlath & Kalaurachchi (2014), pode ser medida como a taxa em que os funcionários gostam ou não do seu trabalho e até que ponto as suas expectativas em relação ao trabalho foram cumpridas. A satisfação no trabalho pode ser dividida em três categorias: de interação social, individuais e situacionais. Sendo que a necessidade situacional está relacionada com a análise das tarefas em si a ser realizadas e a forma como estão a ser geridas, a individual são as expectativas que o colaborador coloca no trabalho que irá realizar e a interação social baseia-se na comparação social entre os colegas (Lima, Vala & Monteiro, 1994).

É necessário que exista uma reflexão sobre o estilo de liderança a ser utilizada dependendo do meio em que se encontra e ao existir uma liderança adequada, os trabalhadores demonstram uma maior satisfação no trabalho (Abdullahi, Anarfo & Anyigba, 2020). A satisfação no trabalho é possível ser alcançada, através da valorização dos seus seguidores, seja por recompensas, pela honestidade demonstrada pelo seu líder ou através da defesa da sua equipa em adversidades que possam surgir (Harwiki, 2016). Desta forma os seus seguidores irão conseguir demonstrar-se satisfeitos em relação ao seu trabalho, acabando por dedicar mais do seu tempo a realizar tarefas, por se sentirem bem no meio laboral e pelo desenvolvimento pessoal e profissional que têm vindo a desenvolver (Ozturk, Karatepe & Okumus, 2021).

No setor hoteleiro têm sido realizados vários estudos para compreender como poderá ser alcançada a satisfação no trabalho, porque quando o colaborador se encontra satisfeito irá faltar menos vezes e apresentará uma maior disponibilidade na realização das suas tarefas (Heimerl et al., 2020). Mas, quando o trabalhador não está satisfeito com as condições do seu trabalho, origina conflitos entre a equipa, existe um aumento de stress, exaustão emocional, resultando num aumento de rotatividade e um mau estar geral de todos os funcionários (Deery & Jago, 2015).

O líder transformacional inspira aos seus seguidores, envolvendo-os numa comunicação eficaz que promove a confiança, o compromisso e, conseqüentemente, uma maior satisfação no trabalho (Abelha, Carneiro & Cavazotte, 2018). A composição da motivação como fator impulsionador na melhoria do desempenho e satisfação dos colaboradores no trabalho é inseparável do papel da liderança para obter um bom clima organizacional e profissional (Paais & Pattiruhu, 2020).

Pesquisas sobre a relação entre o estilo dos líderes percebido pelos funcionários e sua satisfação no trabalho demonstraram que os líderes transformacionais apresentam uma maior capacidade de exercer uma influência significativa e positiva na satisfação dos funcionários (Abelha, Carneiro & Cavazotte, 2018; Batista, Kilimnik & Neto, 2016; Paais & Pattiruhu, 2020; Silva, Nascimento & Cunha, 2017). Na indústria hoteleira revela que ao adotar a liderança transformacional aumenta a satisfação no trabalho, originando uma maior performance e uma diminuição da rotatividade por parte dos seus seguidores (Heimerl et al., 2020; Ozturk, Karatepe & Okumus, 2021). Surge, então a seguinte hipótese de investigação:

H3: A liderança transformacional influencia positivamente a satisfação no trabalho

A liderança servente pode influenciar de forma positiva o bem-estar da equipa, através da utilização da combinação de cada dimensão deste estilo de liderança: vocação altruísta, sabedoria, persuasão, inteligência emocional e gestão organizacional (Rahal & Farmanesh, 2022). Um líder servente pretende que o colaborador seja vigoroso e esteja disposto a adquirir e a partilhar novos conhecimentos. Os trabalhadores ficam motivados com os *inputs* que o líder servente fornece, sendo um dos fatores de aumento de satisfação dos colaboradores no trabalho (Bauer et al., 2019).

Com a liderança servente os funcionários demonstram um aumento do seu bem-estar psicológico, construído através de um relacionamento sólido de confiança entre o líder e a equipa, originando um aumento de autonomia e desenvolvimento das suas competências sociais e profissionais (Chiniara & Bentein, 2016). E através da confiança que o líder servente transmite aos seus seguidores, promove a sua satisfação no trabalho possibilitando criar um ambiente confiável onde os trabalhadores se sentem seguros e com mais entusiasmo para trabalhar (Zhou, Gul & Tufail, 2022).

Considerando pesquisas anteriormente realizadas (Chiniara & Bentein, 2016; Donia et al., 2016; Ozyilmaz & Cicek 2015; Zhou, Gul & Tufail, 2022) foi comprovada a influencia positiva entre a liderança servente e a satisfação do funcionário no seu local de trabalho. No setor hoteleiro, estudos suportam esta relação, sendo originado um impacto positivo na saúde mental dos seus funcionários, levando a que os colaboradores apresentem comportamentos que se ajustam às necessidades do hospede e conseqüentemente irá impulsionar a uma melhor prestação do seu serviço (Ghosh & Khatri, 2018; Kaya & Karatepe, 2020; Safavi & Bouzari, 2020), desta forma surge então, a seguinte hipótese de investigação:

H4: A liderança servente influencia positivamente a satisfação no trabalho

2.6.2 Desempenho Individual

O desempenho diz respeito em como o trabalho é realizado e quais os seus resultados (Abubakar et al., 2019), sendo a realização de uma tarefa explicitamente mencionada na descrição do trabalho (Williams & Anderson, 1991).

E existem três elementos fundamentais que influenciam o desempenho do trabalho numa organização: o apoio organizacional, a capacidade de gestão e o trabalho de cada colaborador (Qalati et al., 2022). É da responsabilidade do líder manter o desempenho e a produtividade dos colaboradores, através da criação de um ambiente trabalho agradável conduzindo o colaborador a confiar no seu líder (Azizaha, et al., 2020; Lee et al., 2023).

Na atualidade os líderes necessitam de realizar esforços adicionais para melhorar o desempenho, não sendo suficiente impressionar a gestão de topo com os resultados monetários alcançados (Li & Singal 2017). Surgindo a necessidade de as organizações utilizarem práticas e mecanismos positivos que suportem o aumento da performance e que procurem o envolvimento dos funcionários com empresa, originando o sentimento de pertença com a organização, criando uma relação entre o líder e o seguidor. Ao adotar estas medidas é possível fomentar o desenvolvimento de boas práticas, maior comprometimento, felicidade e desempenho dos colaboradores (Qalati et al., 2022).

A liderança transformacional baseia-se na criação de uma relação de confiança entre o líder e os seus seguidores. Os líderes que apresentam comportamentos de uma liderança transformacional, acabam por alcançar com maior facilidade a confiança dos seus colaboradores, melhorando assim o desempenho no trabalho (Weng & Li, 2015). Quanto mais próxima a relação entre os líderes transformacionais e os seus membros de equipa, maior o desempenho dos seus seguidores (Lee et al., 2023).

Em diversos estudos (Buil, Martínez & Matute, 2019; Qalati et al., 2022; Mysirlaki & Paraskeva, 2020; Thamrin, 2012;), foi comprovada a influencia positiva da liderança transformacional no desempenho individual do colaborador. Existindo evidências no setor hoteleiro que suportam esta relação, em que este estilo de liderança auxilia na criação de uma relação de confiança com o líder, aumentando a satisfação no trabalho que por consequência irá aumentar o desempenho dos seus colaboradores (Hsueh et al., 2022; Li & Singal 2017), surge então a seguinte hipótese de investigação:

H5: A liderança transformacional influencia positivamente o desempenho individual

A liderança servente desempenha um papel importante na criação de um ambiente de trabalho agradável, fazendo com que os colaboradores confiem no seu líder e realizem as suas funções com entusiasmo, originando uma melhoria do seu desempenho (Zhou, Gul & Tufail, 2022). A liderança servente cria uma cultura de serviço (Liden et al., 2014), na qual os funcionários tendem a procurar, não só apoio na sua chefia, mas também solicitam conselhos aos seus colegas de modo a encontrar a melhor solução para lidar com as exigências do trabalho (Tuan, 2022). O que leva a um aumento de desempenho dos seus colaboradores, especialmente no setor hoteleiro que é um meio laboral que não é linear. Para que exista uma evolução profissional em diversas vertentes é necessário que exista uma troca de conhecimentos coletiva (Karatepe, Aboramadan & Dahleez, 2020; Kaya & Karatepe, 2020).

Com a partilha de conhecimentos os líderes serventes, pretendem incentivar os seus colaboradores a atingir o seu potencial máximo, estimulando a criação de novas ideias que irão diferenciar o serviço hoteleiro e motivando-os a adotar um sistema de trabalho de alto desempenho (Ruiz-Palomino et al., 2021). A literatura sugere que a liderança servente, influencia positivamente o desempenho do colaborador (Ling et al., 2016) e que os colaboradores da indústria hoteleira que utilizam o estilo de liderança servente têm sucesso no seu desempenho profissional (Ozturk, Karatepe & Okumus, 2021).

Considerando estudos anteriormente analisados que demonstram a existência de uma relação positiva entre o estilo de liderança servente e o desempenho individual (Ling et al., 2016; Zhou, Gul & Tufail, 2022) e as evidências no setor hoteleiro, suportam que com o apoio do líder, os seus seguidores conseguem atingir o seu potencial máximo e são estimulados a elaborarem propostas inovadoras, que irão servir de base na resolução de adversidades futuras (Chon & Zoltan, 2019; Ghosh & Khatri, 2018; Ozturk, Karatepe & Okumus, 2021; Ruiz-Palomino et al., 2021; Safavi & Bouzari, 2020), surge então a seguinte hipótese de investigação:

H6: A liderança servente influencia positivamente o desempenho individual

2.6.3 Comportamento de Cidadania Organizacional

O comportamento de cidadania organizacional define-se, pela adoção de comportamentos por parte dos funcionários, que executem tarefas além das estipuladas de forma voluntária. Para organizações de prestação de serviços, como é o caso da indústria hoteleira, é importante compreender como se poderá criar um ambiente que incentive os trabalhadores a ir além do esperado (Huertas-Valdivia et al., 2021). É necessário, no entanto, compreender o estilo de liderança adequado a ser utilizado, uma vez que a liderança demonstra ter influencia na adoção do CCO (Maharani, Troena & Noermijati, 2013).

O líder terá de compreender, que para que seja possível a implementação de um CCO, terá de ser dado um maior ênfase aos fatores afetivos dos seus seguidores (Lee & Allen, 2002). Os funcionários necessitam de um estilo de liderança, no qual os líderes demonstrem responsabilidade, respeito, confiança, moralidade, equidade e igualdade. Com esses recursos, os trabalhadores irão sentir uma maior segurança e confiança no líder, existindo maior probabilidade de adotarem comportamentos de cidadania organizacional (Qalati et al., 2022). Verifica-se um maior nível de confiança em líderes transformacionais e com a adoção deste estilo de liderança, é possível influenciar e moldar o comportamento dos seguidores (Islam, Furuoka & Idris, 2020).

Devido às habilidades motivacionais dos líderes transformacionais (Bass & Avolio, 1990) os seguidores tendencialmente irão realizar além do esperado, levam o seguidor a implementar alguns comportamentos de cidadania organizacional, seja direcionada para outros indivíduos (CCOI) ou para a própria organização (CCOO) (Guay & Choi, 2015). Existindo uma relação mais forte entre o líder e os seus seguidores através do CCOI do que com CCOO. Porque o CCOO é menos propenso a afetar diretamente o desempenho organizacional, por ser uma troca mais complexa e na qual os colaboradores não se sentem tão conectados, encontrando-se menos motivados para realizar esse tipo de comportamento (Kisamore et al., 2014).

Desta forma, como vários estudos demonstram (Bass & Avolio, 1990; Guay & Choi, 2015; Humphrey, 2012; Kim, 2013; Qalati et al., 2022) a existência de uma relação positiva entre a liderança transformacional e o Comportamento de Cidadania Organizacional. Existindo evidências no setor hoteleiro que suportam esta relação (Fareed, Su & Naqvi, 2022; Hsueh et al., 2022; Huertas-Valdivia et al., 2021), surge então a seguinte hipótese de investigação:

H7: A liderança transformacional influencia positivamente o comportamento de cidadania organizacional.

Para que o trabalhador se sinta conectado com a empresa, a confiança no seu líder é um indicador crucial, sendo que através da confiança é possível construir a cooperação dos seus funcionários (Gul et al., 2020). A liderança servente promove o desenvolvimento de um ambiente de trabalho que incentiva os trabalhadores a apresentarem comportamentos positivos, que favoreçam a organização como o caso da adoção de CCO (Zhou, Gul & Tufail, 2022).

Com motivação facultada através da liderança servente, os funcionários do setor hoteleiro podem interpretar os desafios não como tarefas restritivas, mas como oportunidades valiosas de desenvolvimento e ampliar o seu conhecimento. Consequentemente, leva a equipa a alcançar o seu potencial e a assumir responsabilidades adicionais (Tuan, 2022). A liderança

servente tem impacto direto na cidadania organizacional, no comprometimento dos colaboradores e no comportamento de cidadania organizacional. Sendo possível ter esta influencia, através da valorização dos seus seguidores com recompensas, que não necessitam de ser remuneratórias, manter a transparência, proteger a sua equipa e encarar os problemas com os seus seguidores, para chegarem a uma resolução em conjunto (Harwiki, 2016). Desta forma, os seus seguidores demonstram-se satisfeitos em relação ao seu trabalho, acabam por dedicar mais do seu tempo a realizar tarefas além do expectável, pelo facto de se sentirem bem no meio laboral e pelo desenvolvimento pessoal e profissional que têm vindo a desenvolver (Ozturk, Karatepe & Okumus, 2021).

Foi demonstrado que, quanto mais os líderes demonstram comportamentos de liderança servente, maior é a probabilidade dos seus seguidores demonstrarem CCO, não só para os membros da sua equipa, mas também para a comunidade externa (Chiniara & Bentein, 2018).

Considerando um conjunto de estudos (Abid, Gulzar & Hussain, 2015; Bobbio, Dierendonck & Manganelli, 2012; Chiniara & Bentein, 2018; Howladar & Rahman, 2021; Yang & Min 2013) revela que a liderança servente tem uma relação positiva com o CCO. Surgindo evidências na indústria hoteleira que suportam esta relação, em que o líder servente auxilia no desenvolvimento pessoal do individuo motivando-o a procurar e a alcançar novas oportunidades e a realizar tarefas além das expectáveis (Ozturk, Karatepe & Okumus, 2021; Tuan, 2022), surge então seguinte hipótese de investigação:

H8: A liderança servente influencia positivamente o comportamento de cidadania organizacional.

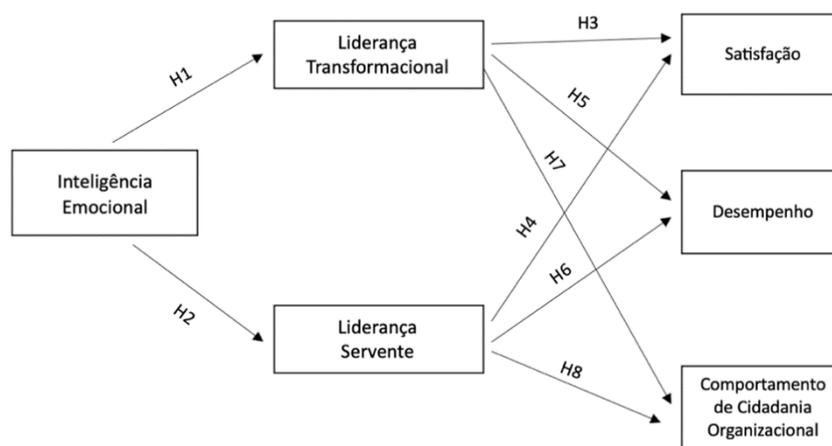


Figura I. Modelo de Investigação

3. METODOLOGIA

3.1 Método

O presente estudo utiliza um método quantitativo e em termos de posicionamento filosófico é positivista. Este posicionamento pressupõe que a literatura analisada é independente dos valores obtidos pelo investigador, mantendo uma postura objetiva (Saunders, 2012). Em que foi utilizada uma abordagem dedutiva, baseada num teste de hipóteses com o objetivo de validar as hipóteses que advêm da literatura e analisar a correlação entre as seis variáveis (inteligência emocional, liderança transformacional, liderança servente, satisfação no trabalho, performance e comportamento de cidadania organizacional). Sendo que a estratégia adotada no estudo foi através de um questionário a atuais colaboradores do setor hoteleiro em Portugal, com recurso a uma amostra não probabilística de conveniência. Na coleta de dados foi utilizado o mono-método, como o nome indica, significa que foi apenas utilizada uma única técnica para a coleta e análise de dados (Saunders, 2012). E em termos de horizonte de tempo, segundo Saunders (2012) o estudo é transversal o que indica que foi realizado apenas num determinado momento, entre 10 de maio de 2023 a 4 de Setembro de 2023. Sugerindo uma ideia de linearidade compatíveis com uma visão positivista de investigação.

O instrumento utilizado no presente estudo, foi realizado com base em seis escalas distintas anteriormente validadas, de forma a medir e validar as hipóteses que advêm da literatura e analisar a relação entre elas. Desenvolvido a partir das propostas teóricas divididas em escalas. A escala para a Inteligência Emocional é retirada dos autores Wong & Law (2002), da satisfação no trabalho é retirada dos autores Lima, Vala & Monteiro (1994), o comportamento de cidadania organizacional dos autores Lee & Allen (2002) e o desempenho foi retirada dos autores William & Andersons (1991). Em relação aos estilos de liderança a transformacional através dos autores Carless, Wearing & Mann (2000), e por fim a liderança servente dos autores Liden et al. (2008;2015)

O modelo de equações estruturais (SEM) foi o método utilizado com o objetivo de validar as relações entre as variáveis da investigação e o teste de hipóteses proposto, considerando a sua adequação para este tipo de desenho de investigação (Hair et al., 2017). Este modelo foi averiguado através do método dos mínimos quadrados caracterizado por ser um método de análise baseado em um conjunto de modelos comuns de regressão dos mínimos quadrados (Hair et al., 2019). Sendo adequado para modelos que não seguem uma distribuição normal, assim como amostras de pequena a média dimensão tal como acontece na presente investigação.

Para validação do questionário realizou-se um pré-teste em uma amostra de conveniência de 15 indivíduos, dos quais 8 se encontram no setor hoteleiro e os restantes 7 não se encontram no setor hoteleiro, no entanto encontram-se em organizações de prestação de serviços. Com a participação dos indivíduos foi possível realizar a análise, a validação dos itens das escalas, a eliminação de redundâncias e no qual foi possível apurar um tempo médio de resposta de 12 minutos. Inicialmente o expectável seria que, todos os elementos que realizaram o pré-teste pertencessem à indústria hoteleira, no entanto por questões de falta de participação no período solicitado, foi necessário recorrer a outros indivíduos que embora não estejam no setor estudado em questão, conseguiriam auxiliar na revisão do questionário.

3.2 Amostra

A amostra de estudo consiste em trabalhadores do setor hoteleiro em Portugal. Os dados apresentados no anexo A, advêm de um questionário *online*, com a técnica de amostragem bola de neve na qual são utilizadas cadeias de referência. É uma técnica indicada em amostras não probabilísticas, em que o objetivo consiste na conexão com profissionais que sejam o público-alvo do estudo e que através desses contactos anteriormente criados, irá ser criada uma rede de distribuição (Leighton et al., 2021). A técnica bola de neve foi utilizada no presente estudo, no entanto, foi seguida toda a formalização para ter uma amostra de conveniência, foi realizado um levantamento dos alojamentos registados no NUT III e criada uma base de dados onde foram feitos os contactos, contudo pela dificuldade na recolha de dados não foi possível obter uma amostra de conveniência, consequentemente não existe uma taxa de resposta.

Foram enviados 1150 emails, para o endereço eletrónico profissional de diversas unidades hoteleiras e a partilha também foi realizada através do *LinkedIn*, com auxílio de grupos existente de hotelaria em Portugal ou através de mensagem direta a colaboradores do setor (155). Conseguindo reunir um total de 416 respostas sendo que, apenas 219 observações se demonstraram validadas. De acordo com Hair et al (2017), uma amostra deverá ter um número de observações de, no mínimo, cinco vezes superior e para ser considerável deverá ser dez vezes superior ao número regressões a serem analisadas. Desta forma, considerando que para um total de 8 regressões, foram obtidas 219 respostas válidas, encontrando-se bastante acima da exigência requerida de 80 observações.

Relativamente às características demográficas da amostra obtida, segundo o anexo A, a maioria dos inquiridos (cerca de 58,9% das 219 respostas válidas) são indivíduos do género feminino, cerca de 40,2% são indivíduos do género masculino, um individuo não binário e apenas um individuo prefere não responder.

A maioria dos inquiridos tem idades compreendidas entre os 26 e os 35 anos (32,9%), seguindo de 24,7% dos inquiridos que encontram na faixa etária dos 18 e os 25 anos, cerca de 19,6% que se encontram dentro da faixa etária dos 36 e os 45 anos, cerca de 15,5% apresentam idades compreendidas entre os 46 a os 55 anos e apenas 7,3% dos inquiridos tem mais de 55 anos.

Quanto às habilitações literárias dos inquiridos, é possível verificar que a maioria (50,7% dos inquiridos) possui uma licenciatura, cerca de 33,3% concluíram o Ensino Secundário, 12,3% detêm o grau de mestre, 1,8% dos inquiridos apresentam o 3º ciclo concluído, 4 inquiridos detêm o 2º Ciclo ou inferior e apenas um inquirido é doutorado.

Em relação à experiência profissional da amostra, a maioria detém mais de 10 anos de experiência (43,8% que corresponde a 96 inquiridos), os inquiridos que iniciaram a sua experiência profissional, correspondem a 12,3% da amostra (0-1 ano de experiência), os que apresentam de 2 a 3 anos de experiência profissional correspondem 14,6%, entre 4 e 6 anos de corresponde a 17,8% e entre 7 a 10 anos de experiência profissional corresponde a 11,4%.

São 131 inquiridos que corresponde a 59,8% da amostra, que se encontram numa posição de liderança.

3.3 Medidas

O modelo de investigação adotado teve por base a distribuição de um questionário construído no *Qualtrics*® que utiliza medidas previamente utilizadas na literatura. A participação dos intervenientes foi de carácter voluntário e anónimo no qual forneceram o seu consentimento e que se encontravam informados das condições do estudo.

As escalas foram medidas de acordo com uma escala de *Likert* de 7 pontos, constituído por 58 itens. A primeira parte do questionário correspondia à caracterização demográfica da amostra composta por 5 itens. Em relação à escala de Inteligência Emocional tem 16 itens em escala de *Likert* de 1 a 7 (1- Discordo Totalmente; 7- Concordo totalmente). Que se divide em quatro categorias: avaliação das próprias emoções (itens 1-4), avaliação das emoções dos outros (itens 5-8), uso das emoções (itens 9-12) e regulação das emoções (itens 13-16). A escala Satisfação no trabalho contém 8 itens (1- Extremamente Satisfeito – 7- Extremamente insatisfeito). A escala do Desempenho do colaborador é constituído por 4 itens (1- Discordo Totalmente; 7- Concordo totalmente). A escala de comportamento de cidadania organizacional foi dividido em duas categorias OCBO e OCBI, cada categoria com 8 itens (1- Nunca; 7- Sempre). E tanto a Liderança Transformacional como a Liderança Servente são constituídas por 7 itens (1- Discordo Totalmente; 7- Concordo Totalmente)

A escala de Inteligência Emocional foi retirada dos autores Wong & Law (2002). Exemplos de itens da escala incluem: “Compreende realmente o que sente; É um bom observador das emoções dos outros”. A Satisfação no trabalho (ST) foi aplicada a Escala de Satisfação Organizacional desenvolvida por Lima, Vala e Monteiro (1994), cujo objetivo é avaliar em que medida os inquiridos se sentem satisfeitos com o seu trabalho e com diversos aspetos a ele associado. Esta escala conta com cerca de 119 citações e a sua criação foi baseada em empresas portuguesas, sendo ideal para o presente estudo que pretende analisar o setor hoteleiro em Portugal. Alguns estudos como o de Borges (2012), Mendes (2014), Henriques (2009) e Sequeira (2016) que utilizaram a presente escala obtiveram bons índices de consistência interna, sendo os alfa de Cronbach, respetivamente, de .80, .89, .80 e .88, sendo demonstrada desta forma a qualidade da mesma.

Exemplos de itens da escala incluem: “Em relação ao trabalho que realiza, diria que está...; Em relação às suas perspetivas de promoção, diria que está...”. O desempenho (DE) de William & Andersons (1991). Exemplos de itens de escala:” Eu realizo as tarefas que são esperadas; Eu cumpro com os requisitos formais de desempenho do trabalho”. O Comportamento da Cidadania Organizacional (CCO) de Lee & Allen (2002). Exemplos de itens da escala incluem: “Ajudar os outros nas suas tarefas; Fomenta a confiança, envolvimento e cooperação entre os membros da equipa”; A Liderança Transformacional (LT) de Carless, Wearing & Mann (2000) é uma escala que foi comprovada que é uma ferramenta bastante poderosa para medir a liderança transformacional e apresenta uma confiabilidade satisfatória. Em comparação com outras escalas que pretendem analisar a Liderança Transformacional como o Questionário de Liderança Multifatorial (Avolio, Bass, & Jung, 1995), que é uma escala que é bastante extensa o que levaria a que pudesse comprometer a participação dos inquiridos, comprometendo o número de observações, desta forma, os autores Carless Wearing e Mann (2000) propuseram um instrumento curto, prático e igualmente válido para medir a liderança transformacional - a escala de Liderança Transformacional Global (LGT). Exemplos de escala: “É claro sobre os seus valores e pratica o que prega; Comunica com uma visão clara e positiva do futuro”. E por fim a Liderança Servente (LS) de Liden et al. (2015;2008). Com exemplos de itens de escala: “Coloca os meus interesses à frente dos seus; Sublinha a importância de retribuir à comunidade.”

A validação das escalas foi realizada em 4 etapas: 1) tradução do instrumento original; 2) foi realizado o método de back translation, por um nativo de língua inglesa que não tinha contexto prévio da investigação; 3) apreciação formal de equivalência; 4) aplicação do

questionário em uma amostra de conveniência a 15 indivíduos, que auxiliariam na validação dos itens das escalas e na eliminação de redundâncias.

O questionário foi publicado a 10 de Maio de 2023 e encerrado a 4 de setembro de 2023, conseguindo apurar um total de 416 respostas. Após limpeza, 219 respostas foram consideradas completas.

3.4 Modelo De Medição

Foi feita a análise da validade discriminante, procedeu-se à análise do fator de inflação de variância (VIF), de forma a garantir que os itens das variáveis não têm uma relação linear muito alta com outras variáveis para além das que estão a ser estudadas (Hair et al., 2019). Após análise foram removidos do modelo do Smart PLS os itens correspondentes a IE13, IE14, IE8, IE16 e IE3 e na escala da liderança transformacional LT2, LT3, LT4 por apresentar um valor de variância superior a 5. E foram retiradas mais duas questões da escala da IE a IE4 e a IE10, por apresentar loadings abaixo do valor 0,5.

Para avaliar a fiabilidade do modelo, a consistência interna foi analisada através do Alpha de Cronbach, Coeficiente de Rho_A, e a Fiabilidade composta estando todos acima do ponto mínimo de aceitação 0.7 e a validade convergente foi medida através da variância Média Extraída que foi superior a 0.5 (Hair et al., 2019). Como é possível verificar na tabela I.

Tabela I. *Consistência interna e análises convergentes de validade*

	Alpha de Cronbach	Coeficiente de Rho_A	Fiabilidade composta (FC)	Variância Média Extraída (VME)
IE	0,936	0,940	0,946	0,663
LT	0,932	0,932	0,957	0,880
LS	0,904	0,907	0,925	0,639
CCO	0,947	0,949	0,953	0,559
ST	0,926	0,939	0,939	0,659
DE	0,895	0,896	0,927	0,760

O modelo de medição avalia também a validade discriminante por meio da razão HTMT (heterotraço-monotraço) cumprindo o critério de recomendação inferior a 0.9 (Henseler, Ringle & Sarstedt, 2014) indicando validade discriminante aceitável, como demonstrado na tabela II.

Tabela II. Resultados da análise heterotraço-monotraço

	DE	IE	LS	LT	CCO	ST
DE						
IE	0,362					
LS	0,307	0,798				
LT	0,269	0,831	0,882			
CCO	0,507	0,617	0,689	0,635		
ST	0,357	0,681	0,758	0,711	0,608	

3.4. Modelo Estrutural

A avaliação do modelo estrutural (validação do modelo interno) envolve a capacidade preditiva do modelo e as relações entre os construtos. Sendo feita essencialmente pelo coeficiente de determinação (R^2) das variáveis latentes endógenas, ou seja, medindo quanto da variável dependente é explicado pelas independentes, sendo necessário um valor acima de 0,3, de modo a poder demonstrar um poder relacional significativo entre os constructos (Saunders, Lewis & Thornhill, 2019). Verificou-se um valor superior a 0,3 em todos os constructos, com exceção da variável do DE, que apenas 7,8% da variação de respostas é explicada pela influência combinada das duas variáveis (valor fraco). (Anexo C)

No presente estudo, a validade preditiva do modelo é moderada a forte para todos os itens das seis variáveis, uma vez que o Q2 apresenta um valor superior a 0, podendo concluir que o modelo utilizado apresenta robustez.

O valor-p é definido como a probabilidade de se observar um valor da estatística de teste maior ou igual ao encontrado. Se o valor de p for abaixo de 0,05 significa que existe uma relação significativa e o sinal de regressão beta indica a força da influência, podendo ser positiva ou negativa. Como demonstrado na tabela III, a H5 não demonstra evidências estatísticas para estabelecer uma relação positiva entre a liderança transformacional e o desempenho ($\beta=0.069$, $p>0.05$) desta forma a evidência não sugere um suporte na existência do estilo de liderança transformacional conduza ao desempenho individual do colaborador. Não demonstrando também um efeito significativo, através da realização do teste T que se espera que o valor seja $> 1,65$, que no caso da H5 o valor é de 0,710, o que significa que não existe um efeito significativo na relação das variáveis analisadas. Ao contrário das restantes hipóteses que apresentam uma relação significativa entre as variáveis.

Tabela III. Resultados de testes de hipóteses

<i>Hipóteses</i>		<i>Beta da Regressão</i>	<i>Desvio Padrão</i>	<i>Teste T</i>	<i>Valor de P</i>
H1	IE -> LT	0,779	0,038	20,336	0,000
H2	IE -> LS	0,738	0,046	16,089	0,000
H3	LT -> ST	0,295	0,101	2,931	0,003
H4	LS-> ST	0,475	0,103	4,612	0,000
H5	LT -> DE	0,069	0,097	0,710	0,478
H6	LS->DE	0,220	0,093	2,360	0,018
H7	LT ->CCO	0,239	0,079	3,001	0,003
H8	LS-> CCO	0,449	0,074	6,100	0,000

A Tabela (III) suporta as relações positivas e significativas para $p < 0.01$ e $p < 0.05$ entre as hipóteses propostas. Os resultados demonstram influência de uma relação positiva entre a inteligência emocional e a liderança transformacional ($\beta=0.779$, $p < 0.05$) (Hipótese 1). Existindo também uma influência de uma relação positiva entre a inteligência emocional e a liderança servente ($\beta=0.738$, $p < 0.05$) (Hipótese 2). A liderança transformacional e a satisfação no trabalho, demonstram uma influência de uma relação positiva ($\beta=0.295$, $p < 0.05$) (Hipótese 3). A liderança servente e a satisfação no trabalho, demonstram uma influencia de uma relação positiva ($\beta=0.475$, $p < 0.05$) (Hipótese 4). Os resultados demonstram influencia de uma relação positiva entre a liderança servente e o desempenho individual ($\beta=0.220$, $p < 0.05$) (Hipótese 6). É possível verificar a influencia de uma relação positiva entre a liderança transformacional e o comportamento de cidadania organizacional ($\beta=0.239$, $p < 0.05$) (Hipótese 7). E por fim comprava-se também a influencia de uma relação positiva entre a liderança servente e o comportamento de cidadania organizacional ($\beta=0.449$, $p < 0.05$) (Hipótese 8).

A revisão de literatura, acabou por ser confirmar através do estudo, com exceção da hipótese 5, que não demonstrou nenhum suporte na relação entre a liderança transformacional e o desempenho.

4. DISCUSSÃO

Os resultados apresentam uma relação positiva entre a inteligência emocional e adoção de comportamentos de liderança transformacional no setor hoteleiro (H1). A confirmação desta hipótese vai de encontro ao estudo dos autores Dias, Rocha & Grangeiro (2022), que defendem que um líder ao utilizar competências de IE através do aperfeiçoamento das suas habilidades sociais, irá influenciar positivamente os seus colaboradores. Um líder que compreenda as suas próprias emoções e as da sua equipa irá conseguir criar com maior facilidade um elo emocional com os seus seguidores (Brown, 2018). Com criação desta relação efetiva entre o líder e o

colaborador irá dar origem a colaboradores motivados (Bettinelli et al., 2022) e à adoção de comportamentos de cidadania organizacional por parte dos mesmos (Matherne et al., 2017).

Após análise dos resultados é possível verificar uma relação positiva entre a inteligência emocional e comportamentos de liderança servente no setor hoteleiro (H2). A liderança servente concentra-se em corresponder as necessidades dos outros, surgindo assim a importância da utilização de competências de inteligência emocional de modo conseguir facilitar na leitura e compreensão das emoções e das necessidades dos seus seguidores (Meuser & Smallfield, 2022), sendo crucial que seja um indivíduo empático (Holt & Marques, 2012). Os líderes serventes que apresentem características de inteligência emocional, irão conseguir criar uma relação de confiança com os seus seguidores, resultando numa melhoria da qualidade do trabalho (Ocampo et al., 2018).

Os resultados demonstraram uma relação positiva entre a liderança transformacional e satisfação do colaborador no trabalho no setor hoteleiro (H3). Esta confirmação realizada através do estudo, poderá estar relacionada com o facto deste estilo de liderança desenvolver a confiança, a comunicação clara e objetiva, promover a motivação dos seus colaboradores, levando-os a desenvolver ao máximo o seu potencial (Harwiki, 2016). A motivação é um fator impulsionador no aumento de satisfação no trabalho e na obtenção de um bom clima profissional (Paais & Pattiruhu, 2020) e quando os indivíduos se sentem satisfeitos no seu ambiente laboral apresentam maior disponibilidade para realizar as suas tarefas (Heirmerl et al., 2020).

É possível averiguar a existência de uma correlação positiva entre a liderança servente e a satisfação do colaborador no trabalho no setor hoteleiro (H4). Esta relação, pode ser traduzida pelo facto de líderes que exercem um estilo de liderança servente tendem a fornecer inputs (Bauer et al., 2019), existindo uma partilha de conhecimento constante, aumentando a confiança dos membros da sua equipa, desencadeando no colaborador uma sensação de satisfação no trabalho (Zhou, Gul & Tufail, 2022). A criação desta relação de confiança entre o líder e o liderado leva ao desenvolvimento de um bem-estar psicológico (Chiniara & Bentein, 2016).

No decorrer do estudo não foi possível estabelecer uma evidência positiva entre a liderança transformacional e o aumento do desempenho individual do colaborador no setor hoteleiro (H5), apesar de evidências anteriores na literatura defenderem uma relação significativa entre as variáveis (Weng & Li, 2015). De acordo com Bass (1985) os seguidores de um líder transformacional trabalham mais horas e produzem além do expectável, o que significa que este perfil de líder exige mais empenho por parte dos colaboradores. Na amostra

de estudo, é possível verificar que mais de 50% dos participantes apresenta uma idade inferior a 35 anos (18 – 25 anos corresponde a 24,7% e 26- 35 anos corresponde a 32,9%), correspondendo à geração millenials e geração. Os millenials e a geração z, apresentam a necessidade de que exista work-life-balance em que a vida pessoal não poderá ser destabilizada pelo excesso de trabalho (Waworuntu et al. 2022). E se estas gerações não conseguirem ter este equilíbrio, pelo facto de não se encontrarem satisfeitos com as condições, irá comprometer o seu desempenho individual no trabalho.

Os resultados demonstraram uma relação positiva, entre a liderança servente e o desempenho no individual no setor hoteleiro (H6). Esta confirmação realizada através do estudo, pode ser traduzida pelo facto da existência de conhecimento partilhado que existe neste estilo de liderança, sendo o setor hoteleiro uma área em constante mudança, seja de rotatividade dos funcionários como do setor em si, sendo necessário a existência de partilha de conhecimento constante (Karatepe, Aboramadan, & Dahleez, 2020; Kaya & Karatepe, 2020). Através da partilha de conhecimentos os seguidores irão conseguir desenvolver o seu potencial máximo e irão ter oportunidade de propor novas ideias, que serão consideradas na tomada de decisão do líder, demonstrando um maior desempenho e entusiasmo na realização das suas funções (Ruiz-Palomino et al., 2021).

As evidências apresentam também uma relação positiva entre a liderança transformacional e o CCO no setor hoteleiro (H7). Estes resultados podem ser justificados pelo facto dos líderes transformacionais, através da sua capacidade motivacional influenciarem os seguidores a aumentarem o seu esforço na realização das tarefas levando-os a ir além da sua descrição do trabalho, implementando desta forma alguns comportamentos de cidadania organizacional, seja direccionada para outros indivíduos (CCOI) ou para a própria organização (CCOO) (Guay & Choi, 2015). Um líder que demonstre que o liderado poderá confiar na sua gestão, influencia positivamente o comportamento do seu seguidor (Islam, Furuoka & Idris, 2020), existindo uma maior probabilidade da adoção de comportamentos de cidadania organizacional (Qalati et al. 2022).

Por fim, os resultados comprovam a existência de uma relação positiva entre a liderança servente e o comportamento de cidadania organizacional no setor hoteleiro (H8). Esta confirmação, pode ser traduzida pelo facto de a liderança servente proporcionar um ambiente de trabalho agradável em que o colaborador tem um sentimento de pertença, gerando desta forma comportamentos positivos que vão além do expectável (Gul et al., 2020). E através da motivação e da autonomia facultada pelo líder servente, leva a que os liderados consigam

interpretar os desafios não como tarefas restritivas, mas sim como oportunidades de desenvolvimento encorajando-os a assumir responsabilidades adicionais (Tuan, 2022).

4.1 Implicações teóricas do trabalho

O presente estudo apresenta contribuições teóricas, sendo dos primeiros estudos acadêmicos em Portugal no qual foi analisado a influência de dois perfis de liderança (servente e transformacional) e a sua relação com competências de inteligência emocional. Em que os resultados apontam para uma influência positiva na satisfação do colaborador no trabalho, no aumento do comportamento de cidadania organizacional e no desempenho individual. As teorias de aprendizagem social e trocas sociais foram validadas e usadas como referencial teórico para suportar o estudo empírico dos efeitos de dois tipos de liderança contemporâneo em consequências individuais no setor hoteleiro. Apresenta também a contribuição de inovação teórica, por ser um modelo relacional que foi de autoria própria podendo incentivar a futuros estudos a aprofundar o modelo adotado. Este estudo demonstra evidências de investigação para a adoção destes estilos de liderança e encoraja a investigações futuras.

4.2 Implicações práticas do trabalho

Com base nos resultados do presente estudo, existem algumas sugestões de contribuições práticas a ser adotadas, pelas unidades hoteleiras. A gestão de topo, deverá apostar na contratação de líderes que apresentam um alto nível de inteligência emocional, no entanto é bastante complicado medir a inteligência emocional de um candidato. De acordo com o autor Deutschendorf (2016), a inteligência emocional poderá ser medida através de 7 questões, que o entrevistador deverá colocar. Antes destas questões serem colocadas o papel do entrevistador é criar um ambiente tranquilo, de modo que o candidato se sinta o mais confortável possível, para que consiga dar respostas genuínas. As questões são as seguintes:

1. O que mais o incomoda nas outras pessoas? Com esta questão é possível compreender como o candidato vê as outras pessoas e ficar a saber quão bem entende o efeito do seu comportamento nos outros.

2. Fale-me de um dia em que tudo correu mal e como lidou com a situação? Neste ponto é possível compreender se o candidato demonstra competências na resolução de problemas, numa situação de stress.

3. Fale-me de um colega com quem se dava muito bem e porquê? As relações que as pessoas constroem com os outros pode dizer muito sobre a pessoa e como percebem essas

mesmas relações. Aqui é possível analisar e perceber com que tipo de pessoas o candidato sente uma maior facilidade a criar uma relação.

4. Há algo que me possa ensinar? Com esta questão o candidato poderá ficar um pouco confuso ao até mesmo frustrado. Um candidato que seja emocionalmente inteligente, assume naturalmente a responsabilidade de fazer passar as ideias. Além de que a oportunidade de partilhar os seus conhecimentos é algo emocionante e não stressante, sendo necessário que as competências de comunicação se encontrem bem desenvolvidas, de modo a conseguir passar a mensagem de forma clara e objetiva.

5. Fale-me de alguém que admira e porquê? Com a resposta do candidato o entrevistador, poderá compreender que tipo de pessoa o inspira. Se é alguém com uma vertente mais humana, que gosta de ajudar a comunidade ou alguém mais focado no trabalho e em objetivos precisos. Maioritariamente quem nós admiramos são pessoas que apresentam atributos que gostaríamos de ter.

6. Mencione um aspeto de que se orgulhe e porquê? Pode estar relacionado com a carreira da pessoa, mas não tem de estar. Quando o candidato aborda as suas realizações, inclui outras pessoas ou fala somente nele? Pessoas emocionalmente inteligentes, percebem as grandes realizações com a companhia e com o auxílio de outros e não caminham sozinhos para o sucesso.

7. Se tivesse uma empresa que tipo de pessoas contrataria e porquê? Com esta questão o entrevistador consegue compreender o que o candidato valoriza nos outros e na equipa com que trabalha.

Utilizando esta técnica das sete questões-chave, poderá auxiliar na percepção de inteligência emocional dos candidatos, facilitando o papel da contratação no momento da seleção de um líder emocionalmente inteligente.

Em relação ao estilo de liderança a adotar no setor hoteleiro, ambos demonstram ter vantagens na sua adoção, desta forma irá depender da forma de liderança que a unidade acaba por acreditar e que se identifica. Em termos práticos de modo a adotar o estilo de liderança servente, a chefia terá de demonstrar comportamentos como: apresentar uma escuta ativa; empoderar a sua equipa, fornecendo autonomia e responsabilidade, para que os seus seguidores possam agir de forma independente; ser empático com os seus seguidores, demonstrando preocupação tanto com as suas necessidades profissionais como pessoais e envolver os membros da sua equipa na tomada de decisões (Chiniara & Bentein, 2016).

Para ser um líder transformacional é necessário que: se conheça a si próprio e à sua equipa ; criar uma relação com a equipa, atendendo às necessidades dos seus seguidores e

promover momentos de team building, para que a criação desta relação seja mais fácil de alcançar ; inspirar e motivar a equipa, através da demonstração de compromisso e paixão pelo que faz e pelo que defende; incentivar a criatividade da equipa, dando abertura para que os seguidores possam experimentar formas diferentes de realizar as suas tarefas ou resolver problemas, para que possam abraçar a mudança de forma positiva e sem ter receio de assumir riscos.

5. CONCLUSÃO

A inteligência emocional desempenha um papel significativo na liderança transformacional e servente, especialmente no setor hoteleiro, onde a interação interpessoal é constante. E com o presente estudo foi possível identificar as consequências individuais da utilização destes estilos de liderança, tais como: a satisfação no trabalho, o desempenho e o comportamento de cidadania organizacional.

Os líderes que desenvolvem as suas competências de inteligência emocional podem criar ambientes de trabalho mais positivos e eficazes, o que, por sua vez, beneficia tanto os colaboradores como os hóspedes. Tanto o estilo de liderança servente como o transformacional necessita de aliar competências de inteligência emocional, para conseguir compreender as suas próprias emoções e as dos seus colaboradores, auxiliando na criação de uma relação estreita entre os seus seguidores (Meuser & Smallfield, 2022; Brown, 2018). E em especial no setor hoteleiro, que está em constante mudança seja pela rotatividade dos funcionários ou do setor em si, levando à necessidade de existir compreensão por parte dos líderes, de modo a conseguir gerar consequências positivas e auxiliar na retenção dos seus seguidores. Ao utilizar estes estilos de liderança acaba por aumentar a satisfação do colaborador no trabalho, por este sentir confiança no seu líder e sentir-se motivado a desenvolver o seu potencial.

No presente estudo confirma-se que ao adotar estes estilos de liderança é possível gerar comportamentos de cidadania organizacional, podendo ser direcionados para outros indivíduos (CCOI) ou para a própria organização (CCOO). Sendo bastante vantajoso para o setor hoteleiro este tipo de comportamentos, pois um colaborador que se sinta valorizado e motivado irá de forma voluntária cumprir além das suas responsabilidades básicas.

Neste estudo foi possível confirmar a relação entre a liderança servente e o desempenho, por ser um líder que incentiva à partilha de conhecimento, quer seja entre o líder e a sua equipa bem como entre os colegas, sendo esta partilha importante no setor hoteleiro no qual os seguidores poderão propor novas ideias (Ruiz-Palomino et al., 2021). Este tipo de comportamentos acaba por aumentar o desempenho do funcionário por este se sentir satisfeito

e motivado. Na prática, a relação entre a liderança transformacional e o desempenho, não conseguiu ser suportada, podendo ter como justificação o facto de maioria da amostra se encontrar integrada na geração Z e Millennials. Estas gerações colocam a sua vida pessoal como uma prioridade e ao ter um líder transformacional, que de acordo com o autor Bass (1985) irá exigir mais dos seus seguidores, poderá desencadear o comprometimento do desempenho destes colaboradores por não conseguirem encontrar um work-life-balance que idealizaram.

Acredita-se que este estudo e investigação veio contribuir para que o setor hoteleiro, consiga compreender os benefícios da utilização de competências de inteligência emocional nos estilos de liderança investigados (transformacional e servente) e que com a adoção dos mesmos poderá gerar resultados favoráveis nos seus colaboradores e consequentemente na unidade hoteleira.

6. LIMITAÇÕES DE PESQUISA E SUGESTÕES FUTURAS

O presente estudo apresenta algumas limitações. A primeira a identificar passa pela dimensão da amostra, constituída somente por 219 respostas, sendo um número reduzido tendo em consideração a dimensão do grupo de trabalhadores do setor hoteleiro em Portugal. A sugestão para estudos futuros, passa por um aumento de colaboração pelas unidades hoteleiras na distribuição do questionário, de modo a alcançar um maior número de respostas.

Outra limitação a ser considerada, passa no horizonte temporal do estudo em que os dados foram recolhidos num único momento, sendo um estudo transversal. A sugestão futura passa por um estudo que realize, a obtenção de resultados em vários momentos ao longo do tempo (recolha de dados longitudinal), por ser um setor que se encontra em constante mudança e existem sempre fatores externos que devem ser considerados na análise deste tema.

O facto de ser um estudo quantitativo, poderá acabar por restringir a compreensão entre as hipóteses levantadas. Uma sugestão para estudos futuros, passa por uma abordagem mista que utilize metodologias entre trabalhos qualitativos e quantitativos, de modo a alargar as hipóteses de resposta a ser adquiridas, podendo passar pela realização de entrevistas da chefia de forma a promover a obtenção de resultados diferenciados e mais esclarecedores.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abbas, M., & Ali, R. (2021). Transformational versus transactional leadership styles and project success: A meta-analytic review. *European Management Journal*. doi: 10.1016/j.emj.2021.10.011.

Abdullahi, A. Z., Anarfo, E. B., & Anyigba, H. (2020). The impact of leadership style on organizational citizenship behavior: does leaders' emotional intelligent play a moderating role? *Journal of Management Development*, 39(9), pp.963-987. doi: 10.1108/jmd-01-2020-0012.

Abid, H. R., Gulzar, a., & Hussain, W. (2015). The impact of servant leadership on organizational citizenship behaviors with the mediating role of trust and moderating role of group cohesiveness; a study of public sector of pakistan. *International journal of academic research in business and social sciences*, 5(3). doi:10.6007/ijarbss/v5-i3/1520.

Abubakar, A. M., Elrehail, H., Alatailat, M. A. & Elçi, A., (2019). Knowledge management, decision-making style and organizational performance. *Journal of Innovation & Knowledge*. 4(2), pp.104–114. doi: 10.1016/j.jik.2017.07.003

Amankwaa, A., Seet, P.-S., & Susomrith, P. (2022). Tackling hotel employees' turnover: A moderated-mediation analysis of transformational leadership, organisational embeddedness, and community embeddedness. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 51, pp.67–78. doi: 10.1016/j.jhtm.2022.02.029.

Amankwaa, A., Susomrith, P., & Seet, P.-S. (2021). Innovative behavior among service workers and the importance of leadership: evidence from an emerging economy. *The Journal of Technology Transfer*. doi: 10.1007/s10961-021-09853-6.

Angriani, M. R., Eliyana, A., Fitrah, H., & Sembodo, P. (2020). The Effect of Transactional and Transformational Leadership on Lecturer Performance with Job Satisfaction as the Mediation. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(11), pp.1263-1272.

Azizaha, Y. N., Rijalb, M. K., Romainurc, U. N. R., Pranajayae, S. A., Ngiuf, Z., Mufidg, A., ... & Maui, D. H. (2020). Transformational or transactional leadership style: Which affects work satisfaction and performance of islamic university lecturers during covid-19 pandemic. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(7), pp.577-588.

Balamohan, P., Tech, M., & Gomathi, S. (2015). Emotional Intelligence – Its Importance and Relationship with Individual Performance, Team-Effectiveness, Leadership and Marketing Effectiveness. *Mediterranean Journal of Social Sciences*. doi: 10.5901/mjss.2015.v6n1p120.

Bandura, A., & Walters, R. H. (1977). *Social learning theory*. Prentice Hall: Englewood cliffs.

Baquero, Delgado, Escortell & Sapena. (2019). Authentic Leadership and Job Satisfaction: A Fuzzy-Set Qualitative Comparative Analysis. *Sustainability*, 11(8), p.2412. doi: 10.3390/su11082412.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (Eds.). (1994) *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance beyond Expectations*: Collier Macmillan.

Batista, N. P. O., Kilimnik, Z. M., & Neto, M. T. R. (2016). Influência dos estilos de liderança na satisfação no trabalho: um estudo em uma entidade de fins não econômicos. *Revista de Gestão e Tecnologia*, 6(3), pp.24-39. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/3504/350454047003.pdf>

Bayighomog, S. W., & Arasli, H. (2022). Reviving employees' essence of hospitality through spiritual wellbeing, spiritual leadership, and emotional intelligence. *Tourism Management*, 89. doi: 10.1016/j.tourman.2021.104406.

Bauer, T. N., Perrot, S., Liden, R. C. e Erdogan, B., (2019). Understanding the consequences of newcomer proactive behaviors: The moderating contextual role of servant leadership. *Journal of Vocational Behavior*. 112, pp.356–368: doi: 10.1016/j.jvb.2019.05.00.

Bettinelli C., Mismetti M., De Massis A., Del Bosco B. (2022). A review of conflict and cohesion in social relationships in family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 46(3), pp.539–577. doi: 10.1177/10422587211000339.

Blau, P.M. (1964) Justice in Social Exchange. *Sociological Inquiry*, 34, pp.193-206. doi: 10.1111/j.1475-682X.1964.tb00583.

Bobbio, A., Dierendonck, D. V., & Manganelli, A. M. (2012). Servant leadership in Italy and its relation to organizational variables. *Leadership*, 8(3), pp.229–243. doi: 10.1177/1742715012441176.

Borges, J. (2012). *Estudo sobre responsabilidade social: impacto na satisfação no trabalho e papel mediador da justiça organizacional*. Dissertação de Mestrado em Psicologia dos Recursos Humanos do Trabalho e das Organizações. Lisboa: Faculdade de Psicologia.

Brown, C. B. (2018). *Dare to Lead: Brave Work. Tough Conversations. Whole Hearts*. Random House Audio.

Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2019). Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality. *International journal of hospitality management*, 77, pp.64-75. doi:10.1016/j.ijhm.2018.06.014.

Burke, R. J., Koyuncu, M., Fiksenbaum, L., & Tekin, Y. (2013). Antecedents and Consequences of Work Engagement Among Frontline Employees in Turkish Hotels. *Journal of Transnational Management*, 18(3), pp.191–203. doi: 10.1080/15475778.2013.817243.

Busser, J. A., Molintas, D. H. R., Shulga, L. V., & Lee, S. (2022). Check-in experience: What is the role of emotions and satisfaction? *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 53, pp.188–197. doi:10.1016/j.jhtm.2022.11.002.

Carless, S., Wearing, L., & Mann, L. (2000). A Short Measure of Transformational Leadership. *Journal of Business and Psychology*, 14, pp.389–405. doi: 10.1023/A:1022991115523.

Chan, K. W., & Wan, E. W. (2012). How Can Stressed Employees Deliver Better Customer Service? The Underlying Self-Regulation Depletion Mechanism. *Journal of Marketing*, 76(1), pp.119-137. doi: 10.1509/jm.10.0202.

Cherry, K. (2022). *How Does Observational Learning Actually Work?* Verywell Mind. Disponível em: <https://www.verywellmind.com/social-learning-theory-2795074>

Chiniara M, Bentein K (2016) Linking servant leadership to individual performance: differentiating the mediating role of autonomy, competence and relatedness need satisfaction. *The Leadership Quarterly*, 27(1): pp.124–141. doi: 10.1016/j.leaqua.2015.08.004.

Chiniara, M., & Bentein, K. (2018). The servant leadership advantage: when perceiving low differentiation in leader-member relationship quality influences team cohesion, team task performance and service ocb. *The leadership quarterly*, 29(2), pp.333–345. doi:10.1016/j.leaqua.2017.05.002.

Chon, K., & Zoltan, J. (2019). Role of servant leadership in contemporary hospitality. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.

Cropanzano, R., Dasborough, M. T., & Weiss, H. M. (2017). Affective events and the development of leader-member exchange. *The Academy of Management Review*, 42(2), pp.233–258. doi:10.5465/amr.2014.0384.

Davies, M., Stankov, L. e Roberts, R. D., (1998). Emotional intelligence: In search of an elusive construct. *Journal of Personality and Social Psychology* [em linha]. 75(4), 989–1015. doi: 10.1037/0022-3514.75.4.989

Deery, M., & Jago, L. (2015). Revisiting talent management, work-life balance and retention strategies. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(3), pp.453–472. doi:10.1108/ijchm-12-2013-0538.

Deutschendorf, H. (2016). 7 Interview Questions For Measuring Emotional Intelligence. *Fast Company*. Disponível em: <https://www.fastcompany.com/3057294/7-interview-questions-for-measuring-emotional-intelligence>

Dias, S. L., Rocha, C. M., & Grangeiro, R. d. R. (2022). Estilos de liderança transformacional e transacional: uma análise de gênero. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 12(3), pp.478–498. doi: 10.23925/recape.v12i3.52944.

Domingues, J., Pereira, J. S., Silva, T. M., Delapedra, A. T. F., & Pontes, I. S. (2019). Inteligência emocional do funcionário como substituto da liderança transformacional. *Revista Ciências Administrativas*, 24(3). doi: 10.5020/2318-0722.2018.7504.

Donia M. B. L., Raja U., Panaccio A. & Wang Z. (2016) Servant leadership and employee outcomes: the moderating role of subordinates' motives. *European journal of work and organizational psychology* 25(5), pp.722–734. doi: 10.1080/1359432X.2016.1149471.

Eberly, M. B., Bluhm, D. J., Guarana, C., Avolio, B. J., & Hannah, S. T. (2017). Staying after the storm: How transformational leadership relates to follower turnover intentions in extreme contexts. *Journal of Vocational Behavior*, 102, pp.72–85. doi: 10.1016/j.jvb.2017.07.004.

Eby, L. T., & Robertson, M. M. (2020). The Psychology of Workplace Mentoring Relationships. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7(1), pp.75–100. doi: 10.1146/annurev-orgpsych-012119-044924.

Esfahani, N. & Soflu, H. G., (2011). Relationship between Emotional Intelligence and Transformational Leadership in Physical Education Managers. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 30, pp.2384–2393. doi: 10.1016/j.sbspro.2011.10.465.

El Khatib, M. , Almtairi, M. and Al Qasemi, S. (2021) The Correlation between Emotional Intelligence and Project Management Success. *iBusiness*, 13, pp.18-29. doi: 10.4236/ib.2021.131002.

Fareed, M. Z., Su, Q., & Awan, A. A. (2021). The effect of emotional intelligence, intellectual intelligence and transformational leadership on project success; an empirical study of public projects of Pakistan. *Project Leadership and Society*, 2. doi.: 10.1016/j.plas.2021.100036.

Fareed, M. Z., Su, Q., & Naqvi, N. A. (2022). The impact of emotional intelligence, managerial intelligence, and transformational leadership on multi-dimensional public project success. *IEEE Engineering Management Review*, pp.1–13. doi: 10.1109/emr.2022.3200408.

Fatima, S., Abbas, M., & Hassan, M. M. (2023). Servant leadership, ideology-based culture and job outcomes: A multi-level investigation among hospitality workers. *International Journal of Hospitality Management*, 109. doi: 10.1016/j.ijhm.2022.103408.

Ferrari, S., Ghedine, T., & Llopis, J. (2022). Competências da inteligência emocional de líderes em países em desenvolvimento. *Revista Gestão Organizacional*, 15(3), pp.234-253. doi: 10.22277/rgo.v15i3.7005.

Gamlath, C. R. M., & Kalaurachchi, I. P. (2014). Factors affecting job satisfaction: A study of export manufacturing organizations of Biyagama free trade zone in Sri Lanka., 18(54).

Gang Wang, Oh, I.-S., Courtright, S. H., & Colbert, A. E. (2011). Transformational Leadership and Performance Across Criteria and Levels: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Research. *Group & Organization Management*, 36(2), pp.223–270. doi: 10.1177/1059601111401017.

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

Goleman, D., Mckee, A., & Boyatzis, R. (2018). *Primal Leadership: Unleashing the Power of Emotional Intelligence*. Editora Schwarcz S.A.

Goleman, D. (2010). *Inteligencia emocional*. Kairós, Editorial S.A.

Goleman, D., (1998). *What Makes a Leader?*. Harvard Business Review.

Greenleaf, R. (1970). *The servant as leader*. Indianapolis: Greenleaf Center.

Greer, C. (2022). *Emotional intelligence: the emotional manager*. Lipscomb university. Disponível em: <https://www.lipscomb.edu/leadership/clps-news/emotional-intelligence-emotional-manager>

Guay, R. P., & Choi, D. (2015). To whom does transformational leadership matter more? An examination of neurotic and introverted followers and their organizational citizenship behavior. *The leadership quarterly*, 26(5), pp.851–862. doi: 10.1016/j.leaqua.2015.06.005.

Gui, C., Luo, A., Zhang, P., & Deng, A. (2020). A meta-analysis of transformational leadership in hospitality research. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(6), pp.2137–2154. doi: 10.1108/ijchm-05-2019-0507.

Gul, R., Khan, S. S., Mazhar, S., & Tahir, t. (2020). Influence of logical and spatial intelligence on teaching pedagogies of secondary school teachers. *Humanities & social sciences reviews*, 8(6), pp.01–09. doi: 10.18510/hssr.2020.861.

Hair, J., Risher, J., Sarstedt, M., & Ringle, C. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European business review*, 31(1), pp.2-24.

Hair Jr, J., Matthews, L., & Matthews, R. (2017). PLS-SEM or CB-SEM: update guidelines on which method to use. *International Journal of Multivariate Data Analysis*, 1(2), pp.107-123.

Haldorai, K., Kim, W. G., Pillai, S. G., Park, T., & Balasubramanian, K. (2019). Factors affecting hotel employees' attrition and turnover: Application of pull-push-mooring framework. *International Journal of Hospitality Management*, 83, pp.46–55. doi: 10.1016/j.ijhm.2019.04.003.

Harwiki, W. (2016). The Impact of Servant Leadership on Organization Culture, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behaviour (OCB) and Employee Performance in Women Cooperatives. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 219, pp.283–290. doi: 10.1016/j.sbspro.2016.04.032.

Heimerl, P., Haid, M., Perkmann, U., & Rabensteiner, M. (2020). Job Satisfaction as a Driver for Sustainable Development in the Hospitality Industry? Evidence from the Alpine Region. *Sustainability*, 12(17), p.6754. doi: 10.3390/su12176754.

Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2014). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), pp.115–135. doi: 10.1007/s11747-014-0403-8.

Hoang, G., Yang, M., & Luu, T. T. (2023). Ethical leadership in tourism and hospitality management: A systematic literature review and research agenda. *International Journal of Hospitality Management*, 114. doi: 10.1016/j.ijhm.2023.103563.

Holt, S. & Marques, J., (2012). Empathy in Leadership: Appropriate or Misplaced? An Empirical Study on a Topic that is Asking for Attention. *Journal of Business Ethics*, 105(1), pp.95–105. doi: 10.1007/s10551-011-0951-5.

Howladar, M. H. R., & Rahman, M. S. (2021). The influence of servant leadership on organizational citizenship behavior: the mediating effect of organizational commitment. *South east european journal of economics and business*, 16(1), pp.70–83. doi: 10.2478/jeb-2021-0006.

Hsueh, J. W.-J., Campopiano, G., Tetzlaff, E., & Jaskiewicz, P. (2022). Managing non-family employees' emotional connection with the family firms via shifting, compensating, and leveraging approaches. *Long Range Planning*. doi: 10.1016/j.lrp.2022.102274.

Huertas-Valdivia, I., Rojo Gallego-Burín, A., Castillo, A., Ruiz, L., (2021). Why don't high- performance work systems always achieve superior service in hospitality? The key is servant leadership. *J. Hosp. Tour. Manag.* 49, pp.152–163. doi: 10.1016/j.jhtm.2021.09.007.

Humphrey, A. (2012). Transformational leadership and organizational citizenship behaviors: the role of organizational identification. *The psychologist-manager journal*, 15(4), pp.247–268. doi.: 10.1080/10887156.2012.731831.

Islam, M. N., Furuoka, F., & Idris, A. (2020). Mapping the relationship between transformational leadership, trust in leadership and employee championing behavior during organizational change. *Asia Pacific Management Review*. doi: 10.1016/j.apmr.2020.09.002.

Kaya, B., & Karatepe, O. M. (2020). Does servant leadership better explain work engagement, career satisfaction and adaptive performance than authentic leadership? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. doi: 10.1108/IJCHM-05-2019-0438.

Khaw, K. W., Alnoor, A., AL-Abrow, H., Tiberius, V., Ganesan, Y., & Atshan, N. A. (2022). Reactions towards organizational change: a systematic literature review. *Current Psychology*. doi: 10.1007/s12144-022-03070-6.

Kim, H. (2013). Transformational Leadership, Organizational Clan Culture, Organizational Affective Commitment, and Organizational Citizenship Behavior: A Case of South Korea's Public Sector. *Public Organization Review*, 14(3), pp.397–417. doi: 10.1007/s11115-013-0225-z.

Kisamore, J. L., Liguori, E. W., Muldoon, J., & Jawahar, I. M. (2014). Keeping the peace: An investigation of the interaction between personality, conflict, and competence on organizational citizenship behaviors. *The Career Development International*, 19(2), pp.244–259. doi: 10.1108/CDI-09-2013-0115.

Koc, E. (2019). Introduction to emotional intelligence in tourism and hospitality. In *Emotional intelligence in tourism and hospitality*. pp.1-14. doi: 10.1079/9781786398314.0001.

Kovjanic, S., Schuh, S. C. & Jonas, K., (2013). Transformational leadership and performance: An experimental investigation of the mediating effects of basic needs satisfaction and work engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 86(4), pp.543–555. doi: 10.1111/joop.12022.

Lee, C.-C., Yeh, W.-C., Yu, Z., & Lin, X. C. (2023). The relationships between leader emotional intelligence, transformational leadership, and transactional leadership and job performance: A mediator model of trust. *Heliyon*, 9(8). doi: 10.1016/j.heliyon.2023.e18007.

Lee, K., & Allen, N. (2002). Organizational citizenship behavior and workplace deviance: The role of affect and cognitions. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), pp.131-142. doi:10.1037/0021-9010.87.1.131.

Leighton, K., Kardong-Edgren, S., Schneidereith, T., & Foisy-Doll, C. (2021). Using Social Media and Snowball Sampling as an Alternative Recruitment Strategy for Research. *Clinical Simulation in Nursing*, 55, pp.37–42. doi: 10.1016/j.ecns.2021.03.006.

Li, X., Chang, H., Zhang, Q., Yang, J., Liu, R. e Song, Y., (2021). Relationship between emotional intelligence and job well-being in Chinese clinical nurses: multiple mediating effects of empathy and communication satisfaction. *BMC Nursing* . 20(1). doi: 10.1186/s12912-021-00658-4.

Li, Y. & Singal, M., (2017). CEO Attributes and Firm Performance in the Hospitality Industry. *The Journal of Hospitality Financial Management*. 25(2), pp.77–89. doi: 10.1080/10913211.2017.1398941.

Liden, R. C., Wayne, S. J., Meuser, J. D., Hu, J., Wu, J., & Liao, C. (2015). Servant leadership: Validation of a short form of the SL-28. *The Leadership Quarterly*, 26(2), pp.254–269. doi: 10.1016/j.leaqua.2014.12.002.

Liden, R.C., Wayne, S.J., Liao, C., Meuser, J.D., (2014). Servant leadership and serving culture: influence on individual and unit performance. *Acad. Manag. J.* 57(5). doi: 10.5465/amj.2013.0034.

Liden, R.C., Wayne, S.J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multilevel assessment. *Leadership Quarterly*, 19(2), pp.161–177. doi: 10.1016/j.leaqua.2008.01.006.

Lima, M. L., Vala, J. e Monteiro, M. B. eds. (1994) *A Satisfação Organizacional – Confrontos de Modelos, Psicologia Social das Organizações – Estudos em Empresas*. Celta Editora, Lisboa.

Ling, Qian, et al. (2016). Servant versus Authentic Leadership. *Cornell Hospitality Quarterly*, 58(1), pp.53–68. doi: 10.1177/1938965516641515.

Luu, T. T. (2021). Socially responsible human resource practices and hospitality employee outcomes. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(3), pp.757–789. doi: 10.1108/ijchm-02-2020-0164.

Maharani, V., Troena, E.A., Noermijati, N., (2013). Organizational Citizenship Behavior Role In Mediating The Effect Of Transformational Leadership, Job Satisfaction On Employee Performance: Studies In Pt Bank Syariah Mandiri Malang East Java. *International Journal of Business and Management*. 8 (17), pp.1–12. doi: 10.5539/IJBM.V8N17P1.

Henriques, M. d. S. S. M., (2009). *Satisfação profissional, cultura organizacional e desempenho profissional*. Master's thesis.

Marsh, A. A., Ambady, N., & Kleck, R. E. (2005). The Effects of Fear and Anger Facial Expressions on Approach- and Avoidance-Related Behaviors. *Emotion*, 5(1), pp.119–124. doi: 10.1037/1528-3542.5.1.119.

Martins Abelha, D., César da Costa Carneiro, P., & Cavazotte, F. (2018). Transformational Leadership and Job Satisfaction: Assessing the Influence of Organizational Contextual Factors and Individual Characteristics. *Review of Business Management*, 20(4), pp.516–532. doi: 10.7819/rbgn.v0i0.3949.

Matherne, C., Waterwall, B., Ring, J. K., & Credo, K. (2017). Beyond organizational identification: The legitimization and robustness of family identification in the family firm. *Journal of Family Business Strategy*, 8(3), pp.170–184. doi: 10.1016/j.jfbs.2017.08.001.

Mendes, A. (2014). *Identificação Organizacional, Satisfação Organizacional e Intenção de Turnover: Estudo com uma amostra do setor das telecomunicações*. Dissertação de Mestrado em Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações. Lisboa: Faculdade de Psicologia

Meuser, J. D., & Smallfield, J. (2022). Servant leadership: The missing community component. *Business Horizons*. doi:10.1016/j.bushor.2022.07.002.

Miao, C., Humphrey, R.H. and Qian, S. (2021), Emotional intelligence and job performance in the hospitality industry: a meta-analytic review. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(8), pp.2632-2652. doi:10.1108/IJCHM-04-2020-0323.

Miao, C., Humphrey, R.H. & Qian, S. (2018). Emotional intelligence and authentic leadership: a meta-analysis. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(5), pp.679-690. doi:10.1108/LODJ-02-2018-0066.

Mysirlaki, S., & Paraskeva, F. (2020). Emotional intelligence and transformational leadership in virtual teams: lessons from MMOGs. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(4), pp.551–566. doi: 10.1108/lodj-01-2019-0035.

Needham, C., Mastracci, S., & Mangan, C. (2017). The emotional labour of boundary spanning. *Journal of Integrated Care*, 25(4), pp.288–300. doi: 10.1108/jica-04-2017-0008.

Ocampo, L., Acedillo, V., Bacunador, A. M., Balo, C. C., Lagdameo, Y. J., & Tupa, N. S. (2018). A historical review of the development of organizational citizenship behavior (OCB) and its implications for the twenty-first century. *Personnel Review*, 47(4), pp.821–862. doi: 10.1108/pr-04-2017-0136.

Ozturk, A., Karatepe, O. M., & Okumus, F. (2021). The effect of servant leadership on hotel employees' behavioral consequences: Work engagement versus job satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, 97. doi: 10.1016/j.ijhm.2021.102994.

Ozyilmaz, A. & Cicek, S. S., (2015). How does servant leadership affect employee attitudes, behaviors, and psychological climates in a for-profit organizational context? *Journal of Management & Organization*. 21(3), pp. 263–290. doi: 10.1017/jmo.2014.80.

Paais, M., & Pattiruhu, J. R. (2020). Effect of Motivation, Leadership, and Organizational Culture on Satisfaction and Employee Performance. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), pp.577–588. doi: 10.13106/jafeb.2020.vol7.no8.577.

Prentice, C., Lopes, D., S., & Wang, X. (2020). Emotional intelligence or artificial intelligence—an employee perspective. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 29(4), pp.377–403. doi: 10.1080/19368623.2019.1647124.

Qalati, S. A., Zafar, Z., Fan, M., Sánchez Limón, M. L., & Khaskheli, M. B. (2022). Employee performance under transformational leadership and organizational citizenship behavior: A mediated model. *Heliyon*, 8. doi: 10.1016/j.heliyon.2022.e11374.

Qiu, S., & Dooley, L. (2019). Servant leadership: Development and validation of a multidimensional measure in the Chinese hospitality industry. *The Leadership & Organization Development Journal*, 40(2), pp.193–212. doi: 10.1108/LODJ-04-2018-0148.

Rahal, F. E. Z. M., & Farmanesh, P. (2022). Does Servant Leadership Stimulate Work Engagement in the Workplace? The Mediating Role of Trust in Leader. *Sustainability*, 14(24). doi: 10.3390/su142416528.

Ruiz-Palomino, P., Gutiérrez-Broncano, S., Jiménez-Estévez, P., & Hernandez-Perlines, F. (2021). CEO servant leadership and strategic service differentiation: The role of high-performance work systems and innovativeness. *Tourism Management Perspectives*, 40. doi: 10.1016/j.tmp.2021.100891.

Safavi, H. P., & Bouzari, M. (2020). How can leaders enhance employees' psychological capital? Mediation effect of person-group and person-supervisor fit. *Tourism Management Perspectives*, 33. doi: 10.1016/j.tmp.2019.100626.

Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), pp.185–211. doi:10.2190/dugg-p24e-52wk-.

Saunders, M., (2012). *Research methods for business students*. 6th ed. Harlow, England: Pearson.

Saunders, M.N.K., Lewis, P. and Thornhill, A. (2019) *Research Methods for Business Students*. 8th ed. Pearson, New York.

Sequeira, J. A., (2016). *Satisfação organizacional, identificação organizacional e intenção de turnover: estudo comparativo com uma amostra de trabalhadores do sector farmacêutico*. Master's thesis.

Schwepker, C. H., & Dimitriou, C. K. (2021). Using ethical leadership to reduce job stress and improve performance quality in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 94. doi: 10.1016/j.ijhm.2021.102860.

Silva, M. M. B. d., Nascimento, E. M., & Cunha, J. V. A. d. (2017). Employee satisfaction and leadership styles: is there a relationship? *Revista Capital Científico - Eletrônica*, 15(4). doi:10.5935/2177-4153.20170030.

Social Learning Theory: What is it, Why Your Organisation Should Adopt It. (2022). The Growth Faculty. Disponível em: <https://www.thegrowthfaculty.com/blog/sociallearningleadershipdevelopment>

Steinmann, B., Klug, H. J. P., & Maier, G. W. (2018). The Path Is the Goal: How Transformational Leaders Enhance Followers' Job Attitudes and Proactive Behavior. *Frontiers in Psychology*, 9. doi: 10.3389/fpsyg.2018.02338.

Thamrin, H. M. (2012). The influence of transformational leadership and organizational commitment on job satisfaction and employee performance. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 3(5), pp.566-572. doi: 10.7763/IJIMT.2012.V3.299.

Tuan, L. T. (2022). Tourism employee ambidexterity: The roles of servant leadership, job crafting, and perspective taking. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 51, pp.53–66. doi:10.1016/j.jhtm.2022.02.019.

Wang, C. J., Tsai, H. T. e Tsai, M. T., (2014). Linking transformational leadership and employee creativity in the hospitality industry: The influences of creative role identity, creative self-efficacy, and job complexity. *Tourism Management* . 40, pp.79–89. doi: 10.1016/j.tourman.2013.05.008.

Waworuntu, E. C., Mandagi, d. W., & Pangemanan, A. S. (2022). Work-life balance, job satisfaction and performance among millennial and gen z employees: a systematic review. *Society*, 10(2), pp.286-300. doi: 10.33019/society.v10i2.46.

Weng, L.C. & Li, Y.C. (2015) A multi-level investigation on the relationships between transformational leadership and knowledge sharing: the social dilemma perspective, international, *J. Comm. Strat.* 7 (1), pp.53–70.

Williams, L. J. & Anderson, S. E., (1991). Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors. *Journal of Management* . 17(3), pp.601–617. doi:10.1177/014920639101700305.

Wiramuda, P. (2017). The meaning of servant leadership: a qualitative phenomenological study. *Ijasos- International E-journal of Advances in Social Sciences*, pp. 859–869. doi:10.18769/ijasos.366859.

Wong, C.-S., & Law, K. S. (2002). *Wong and Law Emotional Intelligence Scale (WLEIS)*. *APA PsycTests*. doi: 10.1037/t07398-000.

Yang, H. J., & Min, H. Y. (2013). The Relationship between Directors' Servant Leadership and Teachers' Organizational Citizenship Behavior: The Mediation Effect of Teachers' Psychological Empowerment in Childcare Centers. *Korean Journal of Human Ecology*, 22(6), pp.547–557. doi: 10.5934/kjhe.2013.22.6.547.

Yin, J., Bi, Y. & Ni, Y., (2022). The impact of COVID-19 on turnover intention among hotel employees: A moderated mediation model. *Journal of Hospitality and Tourism Management*. 51, pp.539–549. doi: 10.1016/j.jhtm.2022.05.010.

Zhou, G., Gul, r., & Tufail, m. (2022). Does servant leadership stimulate work engagement? The moderating role of trust in the leader. *Frontiers in psychology*, 13. doi: 10.3389/fpsyg.2022.925732.

ANEXOS

Anexo A. Características demográficas da amostra

<i>Género</i>		<i>Frequência</i>	<i>%</i>
	<i>Feminino</i>	129	58,9%
	<i>Masculino</i>	88	40,2%
	<i>Não Binário</i>	1	0,5%
	<i>Prefiro não responder</i>	1	0,5%
<i>Idade</i>		<i>Frequência</i>	<i>%</i>
	18 – 25 anos	54	24,7%
	26 – 35 anos	72	32,9%
	36 – 45 anos	43	19,6%
	46 – 55 anos	34	15,5%
	Mais de 55 anos	16	7,3%
<i>Escolaridade</i>		<i>Frequência</i>	<i>%</i>
	2º Ciclo ou inferior	3	1,4%
	3º Ciclo	4	1,8%
	Ensino Secundário	73	33,3%
	Licenciatura	111	50,7%
	Mestrado	27	12,3%
	Doutoramento	1	0,5%
<i>Experiência Profissional</i>		<i>Frequência</i>	<i>%</i>
	0 - 1ano	27	12,3%
	2 - 3 anos	32	14,6%
	4 – 6 anos	39	17,8%
	7 – 10 anos	25	11,4%
	Mais de 10 anos	96	43,8%
<i>Líder</i>		<i>Frequência</i>	
	Sim	131	59,8%
	Não	88	40,2%

Anexo B. Questionário

Dimensão	Itens	Referência
Inteligência emocional	<p style="text-align: center;">De que forma as seguintes afirmações descrevem a sua chefia direta?</p> 1) Tem uma boa noção do porquê de ter certos sentimentos a maior parte do tempo 2) Tem uma boa compreensão do suas próprias emoções 3) Compreende realmente o que sente 4) Sabe sempre se ela/ele está ou não feliz 5) Conhece sempre as emoções dos seus colaboradores pelo seu comportamento 6) É um bom observador das emoções dos outros 7) É sensível aos sentimentos e as emoções dos outros 8) Tem uma boa compreensão das emoções das pessoas que o rodeiam 9) Estabelece sempre objectivos para si próprio e depois tenta o seu melhor para conseguir alcançá-los 10) Diz sempre a si mesmo que é uma pessoa competente 11) É uma pessoa auto-motivada 12) Ele/ela encorajaria sempre a dar o seu melhor 13) É capaz de controlar o seu temperamento e lidar racionalmente com as dificuldades 14) É bastante capaz de controlar a sua/suas próprias emoções 15. Quando está muito zangado/a consegue acalmar-se rapidamente com facilidade 16) Tem bom controlo sobre as suas próprias emoções	Wong, C-S., & Law, K. S. (2002)
Satisfação no trabalho	1) Em relação às suas perspectivas de promoção, diria que está 2) Em relação à organização e funcionamento do departamento onde trabalha, diria que está: 3. Em relação à colaboração e clima de relação com os seus colegas de trabalho, diria que está: 4. Em relação à remuneração que recebe, diria que está: 5. Em relação à competência e funcionamento do seu superior imediato, diria que está: 6. Em relação ao trabalho que realiza, diria que está: 7. Em relação à competência e funcionalidade dos seus colegas, diria que está: 8. Tudo somado, e considerando todos os aspectos do seu trabalho e da sua vida nesta, diria que está:	Lima, M. L., Vala, J., & Monteiro, M. B. (1994)
Desempenho	1. Eu executo de forma adequada as funções atribuídas. 2. Eu cumprio as funções especificadas na descrição do meu trabalho. 3. Eu cumprio com os requisitos formais de desempenho do trabalho. 4. Eu realizo as tarefas que são esperadas	Williams and Andersons, (1991)
Comportamento de Cidadania Organizacional (OCBO)	Com que frequência fez cada uma das seguintes coisas no seu trabalho actual? 1. Assistir a funções que não são necessárias mas que ajudam a imagem organizacional. 2. Acompanhar os desenvolvimentos na organização. 3. Defender a organização quando outros empregados a criticam. 4. Mostrar orgulho ao representar a organização em público. 5. Oferecer ideias para melhorar o funcionamento da organização. 6. Expressar lealdade para com a organização. 7. Tomar medidas para proteger a organização de potenciais problemas. 8. Demonstrar preocupação com a imagem da organização.	Lee, K., & Allen, N. J. (2002).
Comportamento de Cidadania Organizacional (OCBI)	1. Ajudar outros que tenham estado ausentes. 2. Dê voluntariamente o seu tempo para ajudar outras pessoas que tenham problemas. 3. Ajuste o seu horário de trabalho para acomodar os pedidos de outros empregados por tempo livre. 4. Sair do caminho para fazer com que os novos empregados se sintam bem-vindos ao trabalho grupo. 5. Mostrar genuína preocupação e cortesia para com os colegas de trabalho, mesmo sob o a maioria das situações profissionais ou pessoais difíceis. 6. Prescindir do seu tempo para ajudar outros que têm problemas sejam eles de trabalho ou não. 7. Ajudar os outros nas suas tarefas. 8. Partilhar bens pessoais com outros para os ajudar no seu trabalho.	
Liderança Transformacional	Por favor, leia cada declaração cuidadosamente e depois avalie o gestor em termos da frequência com que se relaciona com o comportamento descrito 1. Comunica com uma visão clara e positiva do futuro 2. Trata a sua equipa como indivíduos, apoiando-os e encorajando-os para o seu desenvolvimento 3. Demonstra reconhecimento à sua equipa encorajando-os 4. Fomenta a confiança, envolvimento e cooperação entre os membros da equipa 5. Encoraja a reflexão sobre os problemas de novas formas e questiona os pressupostos 6. É claro sobre os seus valores e pratica o que prega 7. Incute orgulho e respeito nos outros e inspira-me a ser altamente competente	Sally A. et al. (2000)
Liderança Servente	1. O meu líder pode dizer se algo relacionado com o trabalho está a correr mal. 2. O meu líder faz do desenvolvimento da minha carreira uma prioridade. 3. Eu procuraria ajuda do meu líder se tivesse um problema pessoal 4. O meu líder sublinha a importância de retribuir à comunidade. 5. O meu líder coloca os meus interesses à frente dos seus. 6. O meu líder dá-me a liberdade de lidar com situações difíceis da maneira que eu sinto que é melhor 7. O meu líder NÃO comprometeria princípios éticos a fim de alcançar o sucesso.	Liden et al. (2015,2008)

Anexo C. R2

