

Universidade de Brasília
Faculdade de Ciências da Saúde

LIDERANÇA DE NUTRICIONISTAS, COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E
INTENÇÃO DE ROTATIVIDADE EM UNIDADES DE ALIMENTAÇÃO E NUTRIÇÃO
NO BRASIL

Mayara Daré Vidigal

Brasília

2023

LIDERANÇA DE NUTRICIONISTAS, COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E
INTENÇÃO DE ROTATIVIDADE EM UNIDADES DE ALIMENTAÇÃO E NUTRIÇÃO
NO BRASIL

Mayara Daré Vidigal

Tese apresentada ao Programa de Pós Graduação em Nutrição Humana da Faculdade de Ciências da Saúde da Universidade de Brasília, como requisito parcial para obtenção do título de Doutora em Nutrição Humana.

Orientadora: Prof^a Dr^a Rita de Cássia Coelho de Almeida Akutsu

Brasília

2023

MAYARA DARÉ VIDIGAL

LIDERANÇA DE NUTRICIONISTAS, COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E
INTENÇÃO DE ROTATIVIDADE EM UNIDADES DE ALIMENTAÇÃO E NUTRIÇÃO
NO BRASIL

Tese apresentada ao Programa de Pós
Graduação em Nutrição Humana da Faculdade
de Ciências da Saúde da Universidade de
Brasília, como requisito parcial para obtenção
do título de Doutora em Nutrição Humana.

Aprovada em:

MEMBROS DA BANCA:

Professora Doutora Rita de Cássia Coelho de Almeida Akutsu
(Presidente – Universidade de Brasília)

Professor Doutor Jairo Borges Eduardo Andrade
(Membro interno – Universidade de Brasília)

Professora Doutora Ada Correia Nunes da Rocha
(Membro externo – Universidade do Porto/ Portugal)

Professora Doutora Viviani Ruffo de Oliveira
(Membro externo – Universidade Federal do Rio Grande do Sul)

Professora Doutora Karin Eleonora Sávio de Oliveira
(Membro interno – Universidade de Brasília)

Vidigal, Mayara Daré

Liderança de Nutricionistas, Comprometimento Organizacional e Intenção de Rotatividade em Unidades de Alimentação e Nutrição no Brasil.

Tese de Doutorado/ Programa de Pós-Graduação em Nutrição Humana, Faculdade de Ciências da Saúde, Universidade de Brasília. Brasília, 2023.

Área de concentração: Nutrição

Orientadora: Prof^ª Dr^ª Rita de Cássia Coelho de Almeida Akutsu

1. Liderança 2. Comprometimento Organizacional 3. Intenção de Rotatividade 4. Nutricionistas 5. Manipuladores de Alimentos 6. Unidades de Alimentação e Nutrição 7. Adaptação de Escalas

Para Rogério, meu grande amor e parceiro de
vida, e para nosso amado filho Tobias que
intercede por nós desde o Céu.

AGRADECIMENTOS

Muitos são os agradecimentos que quero fazer, embora tenha o receio de esquecer alguém injustamente, pois várias foram as pessoas que de alguma forma me apoiaram ao longo dos quatro anos em que desenvolvi o presente trabalho.

Antes de tudo, e sem nenhum clichê, agradeço a Deus. A Ele toda a minha gratidão por me fazer sua Filha, e por essa filiação constituir minha identidade e me dar verdadeira liberdade. Apenas eu e Ele sabemos tudo o que aconteceu nos últimos quatro anos e como cada evento da vida contribuiu de alguma forma com o meu amadurecimento e, conseqüentemente, com a consistência do trabalho que pude realizar. Agradeço imensamente ao meu Senhor por durante esse período ter me dado o privilégio de noivar, casar e de gestar uma preciosa vida, meu amado filho Tobias, ainda que tenha sido curto o seu tempo conosco nessa Terra. Jamais poderei mensurar o quanto aprendi e fui abençoada com a sua vida tão breve, mas, ao mesmo tempo, tão cheia de propósito.

Agradeço ao amor da minha vida, meu esposo, Rogério. Meu amor, você que me viu durante todas as etapas desse trabalho e sempre me encheu de coragem e ânimo, minha eterna gratidão por ser em tudo o meu suporte e aconchego.

Agradeço a minha família: meu pai Ronaldo, minha mãe Sybille, meus irmãos Daniel, Samuel e Lilian, vovó Marlene e vovô André. Este trabalho não teria sido realizado sem o que aprendi dentro de casa: desde que seja realizado honestamente e com amor, qualquer trabalho é digno. Eu os amo infinitamente!

Agradeço àqueles que são extensão da minha família: meu sogro Ronaldo, minha sogra Izabel, minha cunhada Isabela, meu cunhado Rodrigo, meus grandes amigos (carinhosamente adotados como “mãinha” e “painho”) Bel e Alberto. Obrigada por abrirem a casa e o coração de vocês para mim, por todo o carinho e amizade despendidos sempre, mas, especialmente, no apoio para que eu pudesse executar algumas etapas desse trabalho em Brasília.

Agradeço de coração a minha orientadora, Rita Akutsu. Por ter aceitado embarcar comigo nesse tema inusitado de pesquisa desde o Mestrado, por não ter medido esforços na coleta de dados para que conseguisse amostras de todas as regiões do país, ajudando com a impressão dos questionários, conseguindo contatos de vários nutricionistas do país e indo a campo colher os dados quando pôde. Agradeço pela paciência e dedicação, principalmente durante os desafiadores anos da pandemia do Covid-19, que conferiram obstáculos a mais durante as etapas desse trabalho. Apesar de todas as dificuldades, vencemos! Obrigada, Rita.

Agradeço igualmente a Raquel Botelho, minha co-orientadora de coração e orientadora de mestrado, pois sem você esse trabalho não teria o mesmo êxito e, certamente, a caminhada teria sido muito mais penosa. Obrigada, Raquel, por dar clareza às etapas do trabalho quando minha visão esteve turva e minha mente perdida entre as muitas tarefas, por fazer sempre contribuições importantes, por toda a ajuda com os alunos voluntários na etapa de aplicação

dos questionários, pelo auxílio na tradução dos artigos e por permanecer sendo suporte até o fim!

Agradeço muitíssimo a todas as colegas nutricionistas que contribuíram ou que me ajudaram na coleta de dados de alguma forma, especialmente àquelas que, mesmo sem conhecer pessoalmente, foram incansáveis em buscar unidades que aceitassem participar do estudo para incluir dados de todas as cinco regiões do Brasil. A Karol Bárbara Oliveira (mestranda em Alagoas) pela grande ajuda na coleta de dados na região nordeste, a Rayza Cortese (docente em Florianópolis/SC), Letícia Stragliotto (nutricionista em Caxias do Sul/RS) e Cátia Regina (docente em Santa Maria/RS) pelo grande empenho na coleta de dados na região sul, a Marlene Azevedo (docente em Belo Horizonte/MG) e Renata Mendes (docente em Uberlândia/MG) pelo apoio na aplicação dos questionários na região sudeste, a Tatiana Evangelista (docente em Palmas/TO) e Graciele Nunes (docente em Rio Branco/AC) pelo apoio na coleta de dados na região norte.

Agradeço a todos os alunos de nutrição voluntários que participaram como aplicadores da pesquisa. Sem vocês esse trabalho não teria sido realizado a nível nacional, muito obrigada!

Agradeço ao professor Eduardo Nakano, do departamento de Estatística, pela contribuição no tratamento e interpretação dos dados.

Agradeço aos professores do departamento de pós-graduação em Psicologia Social e do Trabalho nas Organizações da UnB, que contribuíram imensamente com o meu conhecimento sobre o campo da pesquisa organizacional e do trabalho, especialmente a professora Kátia Puentes Palácios por todas as dúvidas tiradas após o horário de suas aulas.

Por fim, agradeço muitíssimo a todos os nutricionistas, técnicos em nutrição e dietética e manipuladores de alimentos, espalhados pelo Brasil, que responderam aos questionários dessa pesquisa. Obrigada por compartilharem comigo, pessoalmente ou através de seus registros, suas lutas e alegrias na produção de refeições. Este trabalho teve o único propósito de contribuir com o desempenho de seus preciosos ofícios que alimentam, da melhor forma possível, a nossa nação.

“Diante de Deus nenhuma ocupação é em si grande ou pequena. Tudo adquire o valor do Amor com que se realiza.”

- São Josemaria Escrivá

RESUMO

A liderança vem sendo indicada como uma competência fundamental para o exercício e crescimento da profissão de nutricionista, especialmente na área de gestão de Unidades de Alimentação e Nutrição (UAN). A precisão da percepção de liderança parece ser um pré-requisito tanto para o crescimento individual do líder quanto para o crescimento organizacional e pode se dar através da auto percepção do líder e hetero percepção de seus liderados. Além das diferenças sociais entre nutricionistas e manipuladores de alimentos (MA), gerenciar equipes em UAN inclui diversos desafios pela própria natureza do trabalho e alta taxa de rotatividade. Ademais, na área da alimentação coletiva observa-se que são escassos os estudos que colhem dados a partir de questionários aplicados com manipuladores de alimentos (MA), que pode se dar pela dificuldade em colher dados com instrumentos de pesquisa que utilizam uma linguagem desajustada a real compreensão destes respondentes. Os objetivos desse estudo foram seis: 1) Analisar a relação entre liderança de nutricionistas, comprometimento organizacional e intenção de rotatividade de MA em UAN no Brasil; 2) Determinar, a partir de revisão sistemática, as principais variáveis organizacionais que a liderança influencia em restaurantes/ serviços de alimentação; 2) Adaptar escalas para o nível de compreensão de MA; 3) Verificar evidências de confiabilidade das escalas adaptadas para pesquisas futuras com MA; 4) Verificar as relações entre a autopercepção de liderança de nutricionistas e hetero percepção de liderança por MA; e 5) Investigar as correlações entre percepção de liderança, comprometimento organizacional, intenção de rotatividade e dados sócio demográficos e funcionais de nutricionistas e MA. Um modelo teórico foi construído sobre a relação entre liderança e intenção de rotatividade mediado pelo comprometimento organizacional. Para coleta de dados foram utilizados os instrumentos Escala de Auto Avaliação de Estilo Gerencial (EAAEG), Escala de Avaliação de Estilo Gerencial (EAEG), escala de Comprometimento Organizacional (CO), e Escala de Intenção de Rotatividade (EIR), que foram submetidos às etapas de: adaptação semântica, discussão das escalas em grupos focais, aplicação na amostra e análise de confiabilidade e validade. A aplicação dos questionários foi realizada por 38 voluntários treinados nas cinco regiões do Brasil. A análise estatística foi feita, inicialmente, verificando-se a validade dos fatores e consistência interna dos instrumentos, que indicaram valores de Alfa de Cronbach e Análise Fatorial Confirmatória satisfatórios para todas as escalas. Foi empregada estatística descritiva, associação dos escores com as variáveis sociodemográficas e funcionais, e o teste de hipóteses por meio da Equação Estrutural. Participaram do estudo 50 UAN, 74 líderes e 635 MA. Os resultados indicaram avaliação mais positiva de liderança auto percebida que hetero percebida. A percepção de liderança foi correlacionada significativamente ao tempo de trabalho dos MA e participação em treinamentos sobre relacionamento interpessoal. O CO dos MA foi significativamente relacionado a idade, escolaridade, estado civil e tempo de trabalho, e a IR relacionada às percepções das condições de trabalho. A análise de equação estrutural identificou relação significativa entre Liderança e IR, confirmando o efeito de mediação do CO. A pesquisa destaca a importância da adaptação de escalas por nível de escolaridade dos MA para a precisão dos dados coletados com esses respondentes, a relevância da liderança dos nutricionistas nas UAN e sua influência nos desfechos organizacionais destes serviços, a necessidade das organizações investirem em capacitações para as equipes que trabalham na produção de refeições, além de apontar para um novo caminho à área da Alimentação Coletiva, tanto em relação à produção científica quanto à formação dos nutricionistas nas instituições de ensino.

Palavras-chave: nutricionista, liderança, UAN, manipuladores de alimentos, comprometimento organizacional, intenção de rotatividade, adaptação de escalas.

ABSTRACT

Leadership has been indicated as a fundamental competence for the exercise and growth of the nutritionist profession, especially in the area of management of Food and Nutrition Units (FNU). The accuracy of the perception of leadership seems to be a prerequisite for both the leader's individual growth and for organizational growth and can occur through the leader's self-perception and the hetero-perception of his subordinates. In addition to the social differences between nutritionists and food handlers (FH), managing teams in FNU includes several challenges due to the very nature of the work and high turnover rate. In addition, in the area of collective feeding, it is observed that there are few studies that collect data from questionnaires applied with FH, which can be due to the difficulty in collecting data with research instruments that use a language that is inappropriate to real understanding of these respondents. The objectives of this study were six: 1) To analyze the relationship between leadership of nutritionists, organizational commitment and intention to rotate FH in UAN in Brazil; 2) Determine, from a systematic review, the main organizational variables that leadership influences in restaurants/food services; 2) Adapt scales to the level of understanding of FH; 3) Verify evidence of reliability of scales adapted for future research with FH; 4) To verify the relationships between nutritionists' self-perception of leadership and FH's hetero perception of leadership; and 5) Investigate the correlations between perception of leadership, organizational commitment, turnover intention and socio-demographic and functional data of nutritionists and FH. A theoretical model was built on the relationship between leadership and turnover intention mediated by organizational commitment. For data collection, the instruments Self-Assessment of Management Style Scale, Management Style Assessment Scale, Organizational Commitment Scale and Turnover Intention Scale were used, which were submitted to the stages of: semantic adaptation, discussion of the scales in focus groups, application in the sample and analysis of reliability and validity. The application of the questionnaires was carried out by 38 volunteers trained in the five regions of Brazil. Statistical analysis was performed, initially, verifying the validity of the factors and internal consistency of the instruments, which indicated satisfactory values of Cronbach's Alpha and Confirmatory Factor Analysis for all scales. Descriptive statistics, association of scores with sociodemographic and functional variables, and hypothesis testing through the Structural Equation were used. 50 FNU, 74 leaders and 635 FH participated in the study. The results indicated a more positive evaluation of self-perceived leadership than hetero-perceived. The perception of leadership was significantly correlated with the FH's working time and participation in training on interpersonal relationships. The OC of the FH was significantly related to age, education, marital status and time at work, and the Turnover Intention related to perceptions of working conditions. Structural equation analysis identified a significant relationship between Leadership and Turnover Intention, confirming the OC mediation effect. The research highlights the importance of adapting scales by level of education of the FH for the accuracy of the data collected with these respondents, the relevance of the leadership of nutritionists in the FNU and their influence on the organizational outcomes of these services, the need for organizations to invest in training to the teams that work in the production of meals, in addition to pointing to a new path for the

area of Collective Food, both in terms of scientific production and the training of nutritionists in educational institutions.

Keywords: nutritionist, leadership, UAN, food handlers, organizational commitment, turnover intention, scale adaptation.

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1. INTRODUÇÃO	13
CAPÍTULO 2. REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1 Liderança Orientada para Tarefas e para Relacionamentos.....	17
2.2 Auto e Hetero Percepção de Liderança.....	19
2.3 Comprometimento Organizacional e Liderança.....	21
2.4 Intenção De Rotatividade, Comprometimento Organizacional e Liderança.....	23
CAPÍTULO 3. OBJETIVOS E MODELO TEÓRICO	30
2.2 Objetivos.....	30
2.3 Modelo Teórico.....	30
CAPÍTULO 4. MÉTODO	33
4.1 Elaboração da Revisão Sistemática.....	33
4.2 Escolha dos Instrumentos Utilizados no Estudo.....	35
4.3 Adaptação Transcultural dos Instrumentos e da Escala de Respostas.....	36
4.4 Amostra.....	37
4.5 Coleta de Dados.....	38
4.6 Variáveis.....	39
4.7 Análise Estatística.....	40
CAPÍTULO 5. RESULTADOS	42
5.1 Artigo 1: Leadership In Restaurants And Its Organizational Outcomes – A Sistic Review.....	43
5.2 Artigo 2: Adaptação Transcultural De Escalas Para Pesquisas Com Manipuladores De Alimentos.....	69
5.3 Artigo 3: Liderança De Nutricionistas, Comprometimento Organizacional E Intenção De Rotatividade De Manipuladores De Alimentos Em Unidades De Alimentação E Nutrição No Brasil.....	89
CAPÍTULO 6. CONCLUSÃO	126
CAPÍTULO 7. REFERÊNCIAS	128
CAPÍTULO 8. APÊNDICES	150
CAPÍTULO 9. ANEXOS	216

CAPÍTULO 1. INTRODUÇÃO

A liderança tem sido apontada como uma competência essencial no desempenho do profissional de nutrição, em suas diversas áreas de atuação, por este ser responsável pela promoção, manutenção e recuperação da saúde de indivíduos ou grupos populacionais e, conseqüentemente, pela orientação de mudanças que impactem positivamente as questões relacionadas à saúde das pessoas em diversos âmbitos (ALVES; MARTINEZ, 2016a; CONSELHO FEDERAL DE NUTRICIONISTAS, 2018; GONÇALVES, 2016; RECINE, 2013; WORSFOLD *et al.*, 2015). Especialmente na gestão de Unidades de Alimentação e Nutrição (UAN) em que o nutricionista assume o papel gerencial nas equipes de Manipuladores de Alimentos (MA), a habilidade de liderar se torna imprescindível devido ao caráter administrativo da função (ANALONI, 1999; CAPRA, 2012; NÓBREGA *et al.*, 2012).

Uma UAN é definida como uma “unidade gerencial onde são desenvolvidas todas as atividades técnico-administrativas necessárias para a produção de refeições, até a sua distribuição para coletividades sadias e enfermas, tendo como objetivo contribuir para manter, melhorar ou recuperar a saúde da clientela atendida”, na qual o profissional de nutrição é requerido para que seja possível alcançar tal propósito (CONSELHO FEDERAL DE NUTRICIONISTAS, 2018). Portanto, na gestão de UAN o nutricionista além de ser um profissional de saúde assume, em muitos casos, uma responsabilidade de administrador na organização (ANALONI, 1999; CAPRA, 2012; NÓBREGA *et al.*, 2012).

Esta complexa conciliação de papéis faz com que o nutricionista ocupe uma posição de gerente intermediário, sendo investido de autoridade ao mesmo tempo em que lhe são exigidas habilidades técnicas, administrativas e gerenciais no desempenho da posição de supervisor dos MA (ANALONI, 1999; CAPRA, 2012; NÓBREGA *et al.*, 2012).

Uma das premissas do gerenciamento eficaz diz respeito à capacidade do líder em avaliar precisamente a sua própria liderança, o que proporciona mudanças e desenvolvimento pessoais conscientes e proativos. Esta precisão parece ser um pré-requisito tanto para o crescimento individual do líder quanto para o crescimento organizacional, pois está relacionada à auto eficácia, à autoconsciência e à identidade do líder, componentes fundamentais ao processo de desenvolvimento da liderança (CARLOPIO; ANDREWARTHA; ARMSTRONG, 2005; DAY; DRAGONI, 2015; HERBST; CONRADIE, 2011; HOYLAND *et al.*, 2021).

Uma das formas de identificar a precisão da autopercepção está em contrastar com outras fontes de informação, como a heteropercepção, que se aplica totalmente ao construto Liderança, visto que ela é formada pela interação dinâmica entre líder e liderado (HANSBROUGH; LORD; SCHYNS, 2015). Os hetero relatos fornecem informações sobre o comportamento e desempenho percebidos do líder pelos liderados, e exercem um papel importante no aprimoramento da liderança, pois promovem a autoconsciência e fornecem elementos de trabalho para o desenvolvimento do líder (AARONS *et al.*, 2017; CHURCH, 2000; SALA; DWIGHT, 2002).

Entretanto, coletar informações com MA parece ser desafiador visto que são poucos os estudos na área da alimentação coletiva que coletam dados a partir da opinião dos MA (CAMPOS *et al.*, 2017). No cenário atual, os instrumentos de pesquisa utilizados nas investigações científicas no terceiro setor são, geralmente, desenvolvidos para respondentes com escolaridade superior a doze anos de estudo e podem empregar uma linguagem desajustada a real compreensão dos MA (BORGES; PINHEIRO, 2002; NASCIMENTO; BORGES-ANDRADE; PORTO, 2016).

Alguns estudos que avaliaram o perfil sócio demográfico de MA indicam que estes trabalhadores possuem, em sua maioria, até nove anos de estudo formal, na medida em que o ensino fundamental no Brasil passou a ser de nove anos a partir de 2005 (AGUIAR, Odaleia Barbosa; VALENTE; FONSECA, 2010; OLIVEIRA *et al.*, 2013; RAMOS; COSTA; MONTEIRO, 2022; ROCHA; AMARAL, 2009) e que, apesar dos MA em geral possuírem o ensino fundamental completo, 34% dos brasileiros que ingressaram ou concluíram o segundo ciclo do ensino fundamental são considerados analfabetos funcionais (INSTITUTO PAULO MONTENEGRO; AÇÃO EDUCATIVA, 2016). Esse termo refere-se à situação de populações que, embora tenham tido acesso à escola, não conseguiram completar a educação básica, pela precariedade do ensino oferecido ou das condições socioeconômicas, e que apresentam, portanto, ausência ou limitado domínio de competências como leitura, escrita e cálculo (RIBEIRO, 1997).

Considerando tal situação, alguns estudos brasileiros já têm observado a importância da adaptação de questionários/escalas para amostra de respondentes com menor nível de instrução. Pesquisas realizadas com trabalhadores brasileiros em diversas ocupações (AGUIAR; BASTOS, 2013), trabalhadores de empresas de vestuário de pequeno porte (GOSENDO; TORRES, 2010), trabalhadores da construção civil (PINHEIRO, 2014), e artesãos (GRANGEIRO; BASTOS, 2018) realizaram a adaptação de seus instrumentos de

pesquisa para melhor compreensão dos respondentes por meio de um sistema de resposta por escala de gradação de cores ou de tamanho de figuras geométricas sugerido por Borges e Pinheiro (2002), associadas ou não a entrevistas guiadas, e obtiveram bons resultados de confiabilidade. Entretanto, nenhum estudo de adaptação de questionários para MA foi localizado.

As grandes diferenças sociais entre nutricionistas e MA, principalmente nos aspectos de escolaridade, renda e cultura, podem resultar em uma dificuldade de comunicação e, conseqüentemente, gerar uma relação pouco harmoniosa entre líderes e liderados nas UAN (ANTONAKIS; ATWATER, 2002; BUFQUIN, Diego *et al.*, 2017). Além da distância social que dificulta a relação entre o nutricionista e o MA, gerenciar equipes em UAN inclui diversos desafios pela própria natureza do trabalho que se caracteriza por um ritmo intenso de produção e condições ambientais árduas: temperatura elevada, presença de ruído, umidade, atividades com risco de injúria, pressão do tempo para a entrega das refeições, sem contar com espaços pequenos, equipamentos insuficientes e estruturas inadequadas de muitas unidades (ARAÚJO; ALEVATO, 2001).

Associada a essas condições está a alta taxa de rotatividade dos serviços de alimentação, que é tido como um dos principais problemas organizacionais desse setor (VIDIGAL *et al.*, 2022). Para além dos prejuízos financeiros decorrentes da alta rotatividade, o fluxo de trabalho nas UAN também é prejudicado por gerar menor produtividade, menor qualidade de serviço, além de afetar o clima organizacional, a criatividade e a eficiência dos trabalhadores (BURKE, *et al.*, 2006; LIN; LIU, 2017). A rotatividade nos serviços de alimentação, entretanto, parece ter alguma influência do tipo de liderança exercida (VIDIGAL *et al.*, 2022).

Conforme observado em alguns estudos, a intenção de rotatividade em serviços de alimentação tende a ser menor quando os liderados avaliam seus líderes como indivíduos afetuosos e competentes, quando há maior confiança no líder, e quando há apoio do líder para diversão no local de trabalho (BUFQUIN, D *et al.*, 2018; DAVIS *et al.*, 2000; PURBA *et al.*, 2016; TEWS; MICHEL; ALLEN, 2014). Ademais, a liderança parece não ter uma relação de influência direta na rotatividade em serviços de alimentação. O comprometimento organizacional, que se relaciona ao vínculo entre o indivíduo e a organização, é identificado como um importante agente na mediação entre a relação de percepção de liderança e intenção de sair ou de ficar de trabalhadores do setor de alimentação coletiva (COOPER-HAKIM, A. VISWESVARAN, 2005; VIDIGAL *et al.*, 2022).

Assim, observa-se que o tipo de liderança do nutricionista em UAN pode estar vinculado a diversos aspectos organizacionais destes serviços, como intenção de rotatividade, comprometimento organizacional, desempenho no trabalho, satisfação no trabalho, entre outros (VIDIGAL *et al.*, 2022). Nesse sentido a liderança do nutricionista é elemento fundamental tanto para a condução das atividades de produção de refeições saudáveis e controladas do ponto de vista higiênico-sanitário quanto para o manejo dos desafios organizacionais próprios do trabalho em serviços de alimentação (ANSALONI, 1999; CAPRA, 2012).

Entretanto, os achados sobre a influência da liderança em serviços de alimentação em geral podem não se aplicar à realidade do serviço em UAN, dada algumas características do profissional nutricionista enquanto líder nestas unidades, como: a preponderância do gênero feminino entre os nutricionistas brasileiros; a formação, principalmente, como profissional de saúde liberal e não como um profissional organizacional; a maioria relatar nunca ter exercido cargo de liderança antes da graduação, logo, o trabalho em UAN é provavelmente sua primeira experiência laboral como líder (ANSALONI, 1999; CONSELHO FEDERAL DE NUTRICIONISTAS, 2018; VIDIGAL, Mayara Dare, 2018).

Apesar de a liderança ser uma habilidade amplamente solicitada aos nutricionistas que atuam na gestão de UAN não foi possível identificar estudos que visem investigar essa habilidade na atuação destes profissionais. Há apelos para que os currículos de graduação acompanhem as transformações que a profissão exige, tendo em vista as necessidades dos atuais e complexos sistemas de saúde, a necessidade de visão de negócios na atuação em empresas do setor privado, e a realidade do trabalho em equipe interdisciplinar. No entanto, apesar de todas as mudanças e da evolução da profissão, ainda poucas são as pesquisas realizadas neste sentido (ALVES; MARTINEZ, 2016b; BOYCE, 2014; CAPRA, 2012; LANG; MASON, 2018; LERMAN; JAMESON, 2018)

O presente estudo justifica-se pela necessidade de analisar a relação entre liderança de nutricionistas, comprometimento organizacional e intenção de rotatividade de MA de UAN e correlações com suas características sociodemográficas e funcionais, de se avaliar a diferença entre a autopercepção de liderança de nutricionistas e hetero percepção de liderança por MA, e ainda, de testar uma metodologia de adaptação transcultural de questionários para pesquisas com manipuladores de alimentos.

CAPÍTULO 2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 LIDERANÇA ORIENTADA PARA TAREFAS E PARA RELACIONAMENTOS

A liderança é um dos construtos de maior produção da área de Comportamento Organizacional por levar a implicações importantes no desempenho individual, na equipe e na organização (CERI-BOOMS; CURŞEU; OERLEMANS, 2017). As definições de liderança variam de acordo com o foco de interesse dos pesquisadores, entretanto, quatro elementos são considerados essenciais dentro do fenômeno da liderança: (1) é um relacionamento baseado na influência, (2) líderes e liderados são pessoas neste relacionamento, (3) líderes e liderados pretendem mudanças reais, e (4) líderes e liderados desenvolvem objetivos mútuos (ROSARI, 2019). Assim, a definição de liderança pode ser descrita como uma relação de influência entre líderes e liderados, em um processo interativo, a fim de alcançar metas e objetivos no cenário em que atuam.

Ao longo da história, os estudos sobre liderança seguiram diferentes abordagens e originaram dezenas de teorias, colocando ênfase sobre os líderes, sobre a situação, sobre os aspectos relacionais, entre outros (TUNCDOGAN; ACAR; STAM, 2017; ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2014). A grande amplitude de teorias existentes evidencia o alto interesse de pesquisadores sobre o assunto, mas também levanta preocupações sobre a proliferação desnecessária de construções que se sobrepõem e nem sempre agregam valor às teorias pré-existentes (BANKS *et al.*, 2018). Assim, alguns autores têm agrupado teorias que possuem focos de interesse em comum em duas grandes áreas: liderança focada em relacionamentos e liderança focada em tarefas, por observarem que os tipos de comportamentos de liderança mais funcionais em equipes foram distinguidos nestes dois estilos principais (BURKE *et al.*, 2006; CERI-BOOMS; CURŞEU; OERLEMANS, 2017; FLEISHMAN *et al.*, 1991).

Curiosamente, este agrupamento que pretende simplificar o excesso de teorias de liderança existentes, remete aos estudos de uma das primeiras teorias desenvolvidas: a teoria de liderança por orientação de comportamento, que teve início na década de 1950, com pesquisas pioneiras de programas das Universidades de Ohio e Michigan, nos Estados Unidos (YUKL, G., 2006). O compilado de resultados destas duas pesquisas originou, posteriormente, o modelo de liderança por orientação de comportamento, que foi bastante estudada e desenvolvida ao longo do último século por permitir a categorização de comportamentos dos líderes, e por dar início à avaliação de liderança por meio da aplicação de questionários (TUNCDOGAN; ACAR; STAM, 2017).

Ao longo do tempo, diferentes construtos sobre orientação de comportamento da liderança foram desenvolvidos, como liderança orientada para a saúde do liderado, orientada para o conhecimento, orientada para objetivos, orientada para regras, orientada para o cliente, entre outros (EFIMOV; HARTH; MACHE, 2020; GRILL *et al.*, 2017; JENSEN; ANDERSEN; JACOBSEN, 2019; MOSTAFA, 2019b; ZIA, 2020). Entretanto, os principais construtos de orientação de comportamento da liderança na literatura permanecem os mesmos das pesquisas iniciais da década de 1950: orientação para relacionamentos e para tarefas (BURKE *et al.*, 2006; CERI-BOOMS; CURŞEU; OERLEMANS, 2017; HILL; LORINKOVA; KARACA, 2014; YUKL, 2006).

O comportamento de liderança orientado para tarefas dispõe que os gerentes efetivos não fazem as mesmas atividades que seus subordinados, mas explicitam os objetivos das tarefas e as expectativas sobre cada papel, monitoram a operação e desempenho de seus liderados, além de planejarem atividades de curto prazo por meio de projetos, orçamentos e reuniões (YUKL, 2006). Já o comportamento orientado para relacionamentos refere-se à oferta de suporte e encorajamento por parte dos gerentes efetivos, reconhecimento de realizações e contribuições, desenvolvimento de habilidades e da confiança dos liderados, consulta aos liderados quanto à tomada de decisões, além de dar aos liderados empoderamento para que tomem a iniciativa na solução de problemas (ARMOND; NASSIF, 2008).

Comportamentos de liderança focados no relacionamento incentivam a comunicação, apoiam a autogestão e desafiam os membros da equipe a irem além do interesse próprio. Já nos comportamentos focados em tarefas, o planejamento e a organização de empregos, esclarecimento de metas de trabalho, monitoramento de tarefas e solução de questões relacionadas ao trabalho estão entre os objetivos principais dos líderes (YUKL, 2012). Assim, o líder deverá atentar-se para a aquisição de conhecimentos e habilidades individuais que promovam um comportamento de liderança mais eficaz, capaz de desenvolver uma direção na organização, alinhar os esforços dos liderados em apoio a essa direção, e envolvê-los e motivá-los a cumprirem essa direção (DAY, David V.; DRAGONI, 2015).

Pesquisas recentes em países de diferentes continentes seguem utilizando os construtos de liderança orientada para tarefas e/ou para relacionamentos, a fim de investigar relações entre o estilo de liderança e outras variáveis organizacionais, como a autoeficácia gerencial (JU *et al.*, 2019), intenção de retenção (SEMARCO; CHO, 2018), senso de coerência (SVENSSON; STUBBS; LARSSON, 2018), criatividade da equipe (HAN; LEE;

BEYERLEIN, 2019), conflito e qualidade do trabalho em equipe (CURŞEU, 2011), entre outros.

Portanto, o modelo de liderança por orientação de comportamento fornece uma base teórica sólida, simplificada e universal para a compreensão do fenômeno da liderança, sendo, desta forma, a teoria escolhida para compor a estrutura deste estudo e iniciar as discussões entre os profissionais de nutrição, especialmente da área de gestão de UAN.

A seguir, serão apresentadas as formas de avaliação de liderança a serem utilizadas nesse estudo, visto que o comportamento do líder pode ser percebido por ele próprio, como também por outras pessoas (nesse caso, seus liderados). Tais perspectivas de liderança serão identificadas como autopercepção (avaliação feita pelo próprio líder) e hetero percepção (avaliação feita por outros).

2.2 AUTO E HETERO PERCEPÇÃO DE LIDERANÇA

O gerenciamento eficaz possui como uma de suas premissas fundamentais a precisão da auto percepção de liderança, na medida em que proporciona mudanças e desenvolvimento pessoais conscientes e proativos. A precisão da autopercepção de liderança parece ser um pré-requisito tanto para o crescimento individual do líder quanto para o crescimento organizacional, visto que está relacionada à auto eficácia, à autoconsciência e à identidade do líder, componentes estes fundamentais no processo de desenvolvimento da liderança (CARLOPIO; ANDREWARTHA; ARMSTRONG, 2005; DAY, David V.; DRAGONI, 2015; HERBST; CONRADIE, 2011; HOYLAND *et al.*, 2021).

A ideia de precisão da auto percepção pode ser vista como parte determinante do conceito de autoconsciência, sendo estes termos utilizados alternadamente na literatura sobre o desenvolvimento do líder (MCCARTHY; GARAVAN, 1999; YAMMARINO; ATWATER, 1993). A autoconsciência geralmente está relacionada ao entendimento mais profundo dos pontos fortes e fracos pessoais, preferências aprendidas e compreensão do impacto do indivíduo sobre os outros em contextos interpessoais. Uma das definições mais utilizadas de autoconsciência refere-se à “capacidade do indivíduo de avaliar as percepções de si por outros e de incorporar essas percepções na autoavaliação”. Estudos sugerem que há maior autoconsciência entre os líderes de alto desempenho em comparação com os de desempenho médio (DAY, David V.; DRAGONI, 2015; HERBST; CONRADIE, 2011).

Em geral, pesquisas sobre a autopercepção de líderes enfatizam que estes tendem a superestimar seu próprio nível de competência (ALICKE *et al.*, 1995; ATKINS; WOOD, 2002; OSTROFF; ATWATER; FEINBERG, 2004). No estudo de Atwater, Brett & Waldman (2003), os indivíduos que superestimavam sua própria competência de liderar tinham desempenho pior do que líderes que subestimavam ou faziam avaliações equivalentes às de hetero avaliações de sua liderança.

A centralidade da expansão da autoconsciência está no uso do *feedback*, principalmente do *feedback* de diferentes origens (self, subordinado, par e supervisor). As autopercepções de liderança precisas são mais confiáveis e válidas quando há vontade de incorporar o *feedback* de múltiplas fontes em sua autoconsciência, enquanto que a baixa precisão da autopercepção resulta em uma tendência dos indivíduos de ignorar um *feedback* desfavorável ou de punir funcionários e a organização, o que pode gerar uma série de atitudes negativas em relação ao trabalho (DAY, David V.; DRAGONI, 2015; FLETCHER; BALDRY, 2000; SMITHER; LONDON; REILLY, 2005).

Além disso, a liderança reflete uma interação dinâmica entre líder e liderado, logo, as avaliações dos seguidores fornecem uma fonte importante de dados (HANSBROUGH; LORD; SCHYNS, 2015). A hetero percepção de liderança é formada a partir do processamento de informações sociais que ocorre nas interações entre líder-liderado, e depende da interpretação do comportamento pelo observador, que é afetado por seus traços, disposições, atitudes e experiências (COOK *et al.*, 2019). Deste modo, a avaliação de liderança por diferentes fontes se faz necessária tanto para minimizar o potencial de vieses nos processos de classificação que estão associados a diferenças individuais entre os liderados, quanto pela questão da precisão das classificações do líder (HANSBROUGH; LORD; SCHYNS, 2015).

Assim, os hetero relatos também desempenham um papel importante no aprimoramento da liderança, pois fornecem informações sobre o comportamento percebido e desempenho do líder, além de promoverem a autoconsciência e fornecerem dados importantes para o seu desenvolvimento (CHURCH, 2000; SALA; DWIGHT, 2002). Os dados de avaliações de liderados tendem a ser mais confiáveis que os auto relatos de liderança, visto o maior número de respondentes e por estarem menos sujeitos aos vieses de percepção pessoal (MARTINKO; GARDNER, 1987; YAMMARINO; ATWATER, 1993).

O grau de discrepância nas avaliações obtidas entre auto e hetero relato podem revelar diversas informações importantes sobre o desempenho no trabalho do líder, bem como a necessidade de aprimoramento de sua autoconsciência e da capacidade de reconhecer os próprios erros, o nível de eficácia gerencial e de sua comunicação, a necessidade da busca de feedback pelo líder, e até mesmo a indicação de falta de autoconfiança quando as hetero classificações são superiores à auto classificação do líder (ATWATER; BRETT; WALDMAN, 2003; CHURCH, 1997; OSTROFF; ATWATER; FEINBERG, 2004; SOSIK; MEGERIAN, 1999). Entende-se, portanto, que utilizar avaliações de diferentes perspectivas pode ser útil para compor a totalidade dos elementos da liderança observada, levando assim à compreensão mais verdadeira do fenômeno.

2.3 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E LIDERANÇA

O comprometimento organizacional pode ser descrito como "a força relativa da identificação e envolvimento de um indivíduo com uma determinada organização" (MOWDAY; STEERS; PORTER, 1979). Este conceito tornou-se foco de gestores em várias organizações por ser conhecido como um preditor de retenção de funcionários, logo, compreender os fatores que criam o comprometimento organizacional pode ser útil para aumentar a retenção e a produtividade dos colaboradores (AL-JABARI; GHAZZAWI, 2019).

O modelo tridimensional de Comprometimento Organizacional de Meyer & Allen (1991) tem sido um dos mais utilizados nas últimas décadas e inclui um estado psicológico que vincula o funcionário à organização (MEYER; ALLEN, 1997), considerando três componentes: o comprometimento organizacional afetivo, o comprometimento organizacional normativo e o comprometimento organizacional de continuidade.

O comprometimento afetivo (CA) está relacionado a um apego emocional do funcionário com a organização, edificado sobre valores comuns, identificação e satisfação de necessidades. Empregados com comprometimento afetivo permanecem na organização por que querem, e estão associados a resultados positivos para a organização, incluindo melhor desempenho e qualidade do serviço prestado (MALHOTRA; MUKHERJEE, 2004; MEYER; ALLEN, 1991; STRAUSS; GRIFFIN; RAFFERTY, 2009).

O comprometimento normativo (CN) refere-se ao sentimento de obrigação moral que o funcionário tem para com a empresa, baseado no valor de permanecer na organização. Funcionários com o comprometimento normativo ficam por que devem, e também estão

relacionados a resultados positivos para a empresa (MALHOTRA; MUKHERJEE, 2004; MEYER; ALLEN, 1991; STRAUSS; GRIFFIN; RAFFERTY, 2009).

Por fim, o comprometimento de continuidade (CC) é tido como aquele em que o funcionário percebe muitos custos associados à saída da organização, mas está em busca de outras oportunidades, faz comparações e avaliações entre seu emprego atual e outras empresas, e estão mais suscetíveis a decidirem por sair da organização no surgimento de outra oportunidade mais conveniente. Os empregados nesta situação ficam na organização apenas porque precisam (MALHOTRA; MUKHERJEE, 2004; MEYER; ALLEN, 1991; STRAUSS; GRIFFIN; RAFFERTY, 2009).

A literatura tem levantado evidências empíricas de que o estilo de liderança é um antecedente do comprometimento organizacional (YAHAYA; EBRAHIM, 2016). Uma liderança orientada para o fortalecimento dos relacionamentos e uma abertura maior com os liderados está mais propensa a criar vínculos duradouros entre os funcionários e a organização. Os líderes que oferecem maior suporte, maior abertura ao diálogo, demonstram respeito, preocupação com o bem-estar e apreço pelos colaboradores, estão associados a um comprometimento afetivo e normativo dos funcionários (ELLINGER *et al.*, 2010; HESKETT *et al.*, 1994; JUDGE; PICCOLO; ILIES, 2004).

Por outro lado, líderes que ignoram os problemas de seus seguidores, evitam orientar e tomar decisões, e não contribuem para o crescimento dos liderados, influenciam negativamente o comprometimento organizacional, e estão mais relacionados a um comprometimento de continuidade e, conseqüentemente, a um maior risco de rotatividade e absenteísmo dos liderados (ERKUTLU, 2008; LIMSILA; OGUNLANA, 2008; YAHAYA; EBRAHIM, 2016). Tal influência do estilo de liderança pode afetar não apenas os funcionários, individualmente, mas a equipe como um todo, visto que o comportamento de liderança afeta os liderados tanto em nível individual quanto em nível de equipe (KOREK; FELFE; ZAEPERNICK-ROTHER, 2010; SCHNAKE; DUMLER, 2003).

Conforme já citado anteriormente, o comprometimento organizacional é conhecido como um preditor de retenção de funcionários, ou seja, tem relação com a intenção de rotatividade e absenteísmo dos colaboradores da organização, além de influenciar outras variáveis organizacionais, como motivação, satisfação e desempenho no trabalho (YAHAYA; EBRAHIM, 2016). Portanto, a seção seguinte tratará sobre as associações entre intenção de rotatividade, comprometimento organizacional e liderança.

2.4 INTENÇÃO DE ROTATIVIDADE, COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E LIDERANÇA

A rotatividade de funcionários é interpretada como um comportamento planejado de deixar a organização atual, e que envolve um processo de conversão de intenção em duas fases: inicialmente, um estágio de formação de intenção e, posteriormente, um estágio de decisão comportamental (VARDAMAN *et al.*, 2015). Assim, a intenção de rotatividade pode ser caracterizada como um preditor do comportamento de rotatividade (AUSAR; KANG; KIM, 2016).

É consenso desde os primórdios da pesquisa acerca da rotatividade que diversos são os prejuízos de um alto nível de saída dos funcionários das organizações: redução do desempenho organizacional, perda de produtividade e de lucro, aumento de custos com o processo seletivo e treinamento de novos funcionários, sobrecarga de outros trabalhadores até que seja feita a contratação de nova mão-de-obra podendo gerar a necessidade de pagamento de horas extras e maior estresse, menor qualidade do serviço, e até perda da história da organização (BRANNICK, 1999; COSTENARO, 1987; FERREIRA; FREIRE, 2001; MOBLEY, 1992).

Desde então, a pesquisa acerca da rotatividade vem buscando compreender se os fatores que mais influenciam a saída de pessoas de seu local de trabalho têm mais relação com questões das condições de trabalho ou com aspirações pessoais, ou se seria uma combinação de ambas (SEIDL; BORGES-ANDRADE; NEIVA, 2019).

As organizações podem negligenciar as necessidades dos funcionários por pressuporem que a remuneração salarial contemple as suas expectativas, entretanto, o comprometimento organizacional e a satisfação no trabalho estão entre os melhores preditores de rotatividade (GRIFFETH; HOM; GAERTNER, 2000). Alguns pesquisadores também apontam que a liderança e o relacionamento com supervisores ou gerentes estão entre os determinantes mais significativos que afetam a rotatividade de funcionários, bem como a causa de saída do empregado de uma organização (CHIAVENATO, 2006; COLLINS, Michael D., 2010; EPSTEIN, 1999; FERREIRA; FREIRE, 2001; LASHLEY, 2000).

O líder é muitas vezes visto pelos funcionários como o interlocutor dos valores da organização, sendo possuidor ou controlador dos meios para a satisfação de suas necessidades, e exercendo assim um papel importante no gerenciamento do índice de

rotatividade da organização. À medida que o líder estabelece uma relação pessoal positiva com os liderados e cria um ambiente de apoio, o liderado pode fortalecer o seu vínculo com a instituição, aumentar o seu nível de comprometimento, e tornar-se menos propenso a se desligar (CHIAVENATO, 2006; MOBLEY, 1992).

O comprometimento organizacional dos funcionários prediz muito sobre a satisfação e a motivação deles com o trabalho. Segundo Teixeira (2002), o comprometimento afetivo, que pressupõe um forte vínculo do empregado com a organização, está associado a maior retenção de empregados e frequência ao trabalho. Já o comprometimento normativo possui uma relação média entre estas variáveis, e o comprometimento de continuidade possui relação fraca ou nenhuma relação (TEIXEIRA, 2002). Sendo assim, observa-se que o comprometimento afetivo contribui para um menor índice de rotatividade organizacional, ou seja, está negativamente relacionado à intenção de rotatividade dos funcionários (MEYER; ALLEN, 1997; PERREIRA; BERTA; HERBERT, 2018; WONG; WONG, 2017).

Compreender os motivos pelos quais os funcionários têm intenção de saída da organização pode conferir dados fundamentais aos gestores para o desenvolvimento de ações voltadas para a prevenção do afastamento definitivo dos funcionários (SEIDL; BORGES-ANDRADE; NEIVA, 2019; STEEL; LOUNSBURY, 2009). No contexto de restaurantes a alta taxa de rotatividade dos funcionários está entre os principais problemas enfrentados, mais do que atrair novos clientes ou trazer de volta os clientes habituais (BUFQUIN, Diego *et al.*, 2018b, 2017b; NATIONAL RESTAURANT ASSOCIATION (NRA), 2015). Ademais, diversos estudos têm observado o papel mediador do comprometimento organizacional entre liderança e a intenção de rotatividade (GYENSARE *et al.*, 2017; RIBEIRO; DUARTE; FIDALGO, 2020).

2.5 O NUTRICIONISTA, O MANIPULADOR DE ALIMENTOS E O TRABALHO EM UNIDADES DE ALIMENTAÇÃO E NUTRIÇÃO (UAN)

O segmento de refeições coletivas desempenha um importante papel no estado de saúde e bem-estar da população através da qualidade do alimento produzido, influenciando aspectos da economia e da saúde pública (SILVA JUNIOR, 2008). Segundo a Resolução nº 600/2018 do Conselho Federal de Nutricionistas (CFN), a atuação do nutricionista na área de Alimentação Coletiva “abrange o atendimento alimentar e nutricional de coletividade ocasional ou definida, sadia ou enferma, em sistema de produção por gestão própria

(autogestão) ou sob a forma de concessão (gestão terceirizada)” (CONSELHO FEDERAL DE NUTRICIONISTAS, 2018).

A gestão de Unidades de Alimentação e Nutrição (UAN) compreende uma subárea no âmbito da Alimentação Coletiva, na qual o nutricionista está habilitado para atuar em diversos tipos de estabelecimentos, como: empresas fornecedoras de serviços de alimentação coletiva, alimentação escolar, alimentação do trabalhador, hotéis, restaurantes comerciais, hospitais, clínicas em geral, etc. (CONSELHO FEDERAL DE NUTRICIONISTAS, 2018).

A produção de refeições é um aspecto que requer cuidados especiais por estar relacionada aos riscos de contaminação durante a manipulação dos alimentos, que podem ser provocados por perigos químicos, físicos e biológicos (ARAÚJO; ALEVATO, 2001). Assim, para que haja segurança na preparação das refeições, todas as etapas do processo de produção devem ser verificadas e controladas, desde a aquisição e controle da matéria-prima à distribuição das refeições prontas para o consumo (BARRETO; LEONE; NASCIMENTO, 2016).

O trabalho em UAN é exigente não apenas pelo ritmo intenso da produção, mas também pelas condições em que ele é realizado: temperatura elevada, presença de ruído, umidade, atividades com risco de injúria, pressão do tempo para a entrega das refeições, sem contar com espaços pequenos, equipamentos insuficientes e estruturas inadequadas de muitos estabelecimentos (ARAÚJO; ALEVATO, 2001). Tais condições de trabalho podem causar desconforto, cansaço, e até acidentes e doenças ocupacionais (NEPOMUCENO, 2004).

Atualmente, a alimentação coletiva compreende a maior área de atuação dos nutricionistas brasileiros, com 30,8% dos profissionais empregados neste setor. A maioria dos nutricionistas atuantes nesta área está na faixa etária de 18 a 24 anos (36,8%), seguida pela faixa etária de 25 a 34 anos (33%), ou seja, composta principalmente por recém-ingressados no mercado de trabalho (CONSELHO FEDERAL DE NUTRICIONISTAS, 2021).

Dentre as diversas atividades dos nutricionistas na gestão de UAN, muitas são as atribuições que exigem habilidades próprias de líderes, como planejamento, organização, supervisão, coordenação, orientação, gerenciamento, avaliação dos serviços, prestação de assistência e treinamento, promoção e execução de programas, entre outras (CONSELHO FEDERAL DE NUTRICIONISTAS, 2018).

Assim, além de ser responsável por ofertar refeições nutricionalmente adequadas para a clientela de sua unidade enquanto profissional de saúde, o nutricionista de UAN também

precisa exercer uma função de caráter gerencial a fim de que o objetivo final de “contribuir para manter, melhorar ou recuperar a saúde da clientela atendida” seja alcançado (CONSELHO FEDERAL DE NUTRICIONISTAS, 2018; NÓBREGA *et al.*, 2012).

Por isso, cabe ao nutricionista gerenciar a sua equipe de trabalho nas UAN, geralmente composta por cozinheiros, auxiliares de cozinha, operadores de almoxarifado, auxiliares de limpeza, copeiros, entre outros. O funcionário de uma UAN pode ser denominado como Manipulador de Alimentos (MA), que é definido como “qualquer pessoa do serviço de alimentação que entra em contato direto ou indireto com o alimento”. Por estarem diretamente ligados à produção e qualidade do alimento ofertado à clientela, os MA são subordinados à liderança do nutricionista responsável pelo local (BRASIL, 2004). Deste modo, é solicitado ao nutricionista que exerça sua liderança nestes locais em que o contexto social de seus liderados é, geralmente, diferente do seu em aspectos como nível de escolaridade, renda e cultura.

A média de escolaridade dos MA brasileiros, segundo pesquisas que avaliaram o perfil sociodemográfico desses trabalhadores, é de nove anos de estudo formal, o que corresponderia ao ensino fundamental completo visto que a partir de 2005 o ensino fundamental no Brasil passou a ser de nove anos (AGUIAR, Odaleia Barbosa; VALENTE; FONSECA, 2010; OLIVEIRA *et al.*, 2013; RAMOS; COSTA; MONTEIRO, 2022; ROCHA; AMARAL, 2009). Diferente do que possa ser observado em outros países, mesmo tendo concluído os nove anos de estudo da educação básica, 34% dos brasileiros não possuem o domínio do letramento e são considerados analfabetos funcionais (HADDAD E SIQUEIRA, 2015; INSTITUTO PAULO MONTENEGRO; AÇÃO EDUCATIVA, 2016).

O termo alfabetismo funcional é comumente empregado para designar a capacidade de utilizar a leitura e a escrita em contextos cotidianos, domésticos ou de trabalho, para fins objetivos. Do contrário, o analfabetismo funcional é uma expressão utilizada para caracterizar a situação de populações que, apesar de terem tido acesso à escola, não conseguiram completar a educação básica, pela precariedade do ensino oferecido ou das condições socioeconômicas, e que apresentam, portanto, ausência ou limitado domínio de competências como leitura, escrita e cálculo (RIBEIRO, 1997).

Segundo os critérios utilizados no Indicador de Alfabetismo Funcional (INAF), a escala de alfabetismo contempla cinco níveis: 1) Analfabeto, 2) Rudimentar, 3) Elementar, 4) Intermediário e 5) Proficiente, que são descritos no quadro a seguir:

Quadro 1. Escala do Indicador Nacional de Alfabetismo Funcional (INAF).

Nível	Interpretação
Nível 1 - Analfabeto	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Não domina as habilidades testadas.
Nível 2 - Rudimentar	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Localiza uma ou mais informações explícitas, expressas de forma literal, em textos muito simples (calendários, tabelas simples, cartazes informativos) compostos de sentenças ou palavras que exploram situações familiares do cotidiano doméstico. ▪ Compara, lê e escreve números familiares (horários, preços, cédulas/moedas, telefone) identificando o maior/menor valor. ▪ Resolve problemas simples do cotidiano envolvendo operações matemáticas elementares (com ou sem uso da calculadora) ou estabelecendo relações entre grandezas e unidades de medida. ▪ Reconhece sinais de pontuação (vírgula, exclamação, interrogação etc.) pelo nome ou função.
Nível 3 - Elementar	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Seleciona uma ou mais unidades de informação, observando certas condições, em textos diversos de extensão média, realizando pequenas inferências. ▪ Resolve problemas envolvendo operações básicas com números da ordem do millhar, que exigem certo grau de planejamento e controle (total de uma compra, troco, valor de prestações sem juros). ▪ Compara ou relaciona informações numéricas ou textuais expressas em gráficos ou tabelas simples, envolvendo situações de contexto cotidiano doméstico ou social. ▪ Reconhece significado de representação gráfica de direção e/ou sentido de uma grandeza (valores negativos, valores anteriores ou abaixo daquele tomado como referência).
Nível 4 - Intermediário	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Localiza informação expressa de forma literal em textos diversos (jornalístico e/ou científico) realizando pequenas inferências. ▪ Resolve problemas envolvendo operações matemáticas mais complexas (cálculo de porcentagens e proporções) da ordem dos milhões, que exigem critérios de seleção de informações, elaboração e controle em situações diversas (valor total de compras, cálculos de juros simples, medidas de área e escalas). ▪ Interpreta e elabora síntese de textos diversos (narrativos, jornalísticos, científicos), relacionando regras com casos particulares a partir do reconhecimento de evidências e argumentos e confrontando a moral da história com sua própria opinião ou senso comum. ▪ Reconhece o efeito de sentido ou estético de escolhas lexicais ou sintáticas, de figuras de linguagem ou sinais de pontuação.
Nível 5 - Proficiente	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elabora textos de maior complexidade (mensagem, descrição, exposição ou argumentação) com base em elementos de um contexto dado e opina sobre o posicionamento ou estilo do autor do texto. ▪ Interpreta tabelas e gráficos envolvendo mais de duas variáveis, compreendendo elementos que caracterizam certos modos de representação de informação quantitativa (escolha do intervalo, escala, sistema de medidas ou padrões de comparação) reconhecendo efeitos de sentido (ênfases, distorções, tendências, projeções).

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Resolve situações-problema relativos a tarefas de contextos diversos, que envolvem diversas etapas de planejamento, controle e elaboração, que exigem retomada de resultados parciais e o uso de inferências.
--	---

Fonte: Instituto Paulo Montenegro e Ação Educativa, 2016.

O estudo classifica os níveis 1 e 2 de alfabetização como analfabetismo funcional, no qual encontra-se 23% dos trabalhadores do setor de Alojamento e Alimentação, que inclui os MA. Neste setor, os classificados como alfabetizados funcionalmente, estão 43% no nível Elementar de alfabetização, 28% no nível Intermediário e apenas 7% no nível Proficiente (INSTITUTO PAULO MONTENEGRO; AÇÃO EDUCATIVA, 2016). Logo, nota-se que realizar pesquisas científicas com esta população de trabalhadores requer uma atenção ao tipo de instrumento utilizado na coleta de dados a fim de se evitar empregar uma linguagem desajustada a real compreensão de tais respondentes.

O emprego de questionários e/ou escalas é uma técnica de coleta de dados amplamente utilizada em estudos quantitativos no terceiro setor e são desenvolvidos, geralmente, para respondentes nos maiores níveis de alfabetização (BORGES; PINHEIRO, 2002; NASCIMENTO; BORGES-ANDRADE; PORTO, 2016). A estrutura destes questionários, porém, impossibilita que os respondentes que estejam nos primeiros níveis de alfabetização participem das pesquisas, ou então, geram dados com alto risco de viés (BORGES; PINHEIRO, 2002). Deste modo, tais instrumentos podem não estar adequados às pesquisas em UAN por não levarem em consideração o nível de alfabetização, compreensão de texto e de vocabulário real dos MA.

Alguns pesquisadores brasileiros têm realizado adaptações de instrumentos para amostras de trabalhadores nos níveis iniciais de alfabetização (AGUIAR; BASTOS, 2013; GOSENDO; TORRES, 2010; GRANGEIRO; BASTOS, 2018; PINHEIRO, 2014), como o estudo de Pinheiro (2014), realizado com 402 trabalhadores da construção civil (dos quais 65% apresentaram até nove anos de estudo formal e 3% nunca haviam estudado) em que instrumento Inventário de Significado do Trabalho (IST) teve a sua escala de resposta adaptada para o esquema de gradação de cores, conforme sugerido por Borges e Pinheiro (2002).

Seguindo a mesma sugestão de utilizar escala por gradação de cores, a pesquisa de Aguiar e Bastos (2013) que utilizou uma medida de Conflito Trabalho-Família aplicou o instrumento com 994 trabalhadores de diversas áreas e também realizou a adaptação da escala de respostas. Além disso, os autores optaram por aplicar a escala em formato de entrevista

guiada para os trabalhadores nos níveis iniciais de alfabetização. Semelhantemente, o estudo de Grangeiro e Bastos (2018) sobre significado do trabalho realizado com 205 artesãos (a grande maioria tendo até doze anos de estudo formal, sendo 37% tendo até nove anos de estudo e 4,5% de analfabetos), utilizou as mesmas estratégias para coleta de dados com os participantes.

Além da escala por gradação de cores, outra opção de resposta segundo Borges e Pinheiro (2002) seria a progressão de tamanho de formas geométricas, indicando que quanto maior o tamanho da figura mais o respondente concorda com o item, e quanto menor o tamanho da figura menos o respondente concorda com o item. Tal opção foi testada por Gosendo e Torres (2010), com trabalhadores de 30 empresas do setor de vestuário de pequeno porte, localizadas no Distrito Federal do Brasil. Os dados foram coletados por meio de entrevista guiada com grupos de até dez funcionários, em que cada item era lido pelo pesquisador e os funcionários escolhiam um tamanho de figura que melhor representasse sua resposta para o item, colocando sua resposta em um envelope.

Entretanto, ainda são poucos os pesquisadores que empregam esforços na adaptação de questionários para amostras de trabalhadores nos níveis iniciais de alfabetização e nenhum estudo com MA foi localizado, apesar destes comporem a grande maioria dos trabalhadores das UAN. Tal aspecto é confirmado a partir da análise da produção científica no campo da Alimentação Coletiva feita por Campos et al. (2017), que verificou que os temas mais pesquisados na área até o momento estão relacionados à qualidade sanitária e nutricional dos alimentos, processos e técnicas envolvidas na produção de refeições, e estudos sobre alimentação comensal, ou seja, não envolvem a participação do MA como respondentes nas pesquisas.

Portanto, essa pesquisa buscou levantar dados sobre as relações de trabalho entre nutricionistas-líderes e MA liderados nas UAN, além de testar uma metodologia de adaptação de escalas para o nível de compreensão destes trabalhadores. Diante do cenário exposto, os objetivos do estudo estão descritos a seguir.

CAPÍTULO 3. OBJETIVOS E MODELO TEÓRICO

3.1 OBJETIVOS

3.1.1 Objetivo Geral

Analisar a relação entre liderança de nutricionistas, comprometimento organizacional e intenção de rotatividade de manipuladores de alimentos em Unidades de Alimentação e Nutrição no Brasil.

3.1.2 Objetivos Específicos

- 1) Determinar, a partir de revisão sistemática de literatura, as principais variáveis organizacionais que a liderança influencia em restaurantes/ serviços de alimentação;
- 2) Adaptar escalas para o nível de compreensão de manipuladores de alimentos;
- 3) Verificar evidências de confiabilidade das escalas adaptadas para pesquisas futuras com manipuladores de alimentos;
- 4) Verificar as relações entre a autopercepção de liderança de nutricionistas e hetero percepção de liderança por manipuladores de alimentos; e
- 5) Investigar as correlações entre percepção de liderança, comprometimento organizacional, intenção de rotatividade e dados sócio demográficos e funcionais de nutricionistas e manipuladores de alimentos.

3.2 MODELO TEÓRICO

Para analisar a relação entre as variáveis latentes um modelo de hipóteses foi construído segundo as evidências da literatura acerca da Liderança, Comprometimento Organizacional e Intenção de Rotatividade (Figura 1), cujas bases teóricas escolhidas para este estudo foram descritas no Capítulo 2.

Em nosso estudo a Liderança orientada para Tarefas e a Liderança orientada para Relacionamentos foram utilizadas como variáveis antecedentes, e a Intenção de Rotatividade como variável consequente. A variável Comprometimento Organizacional (CO) em suas três dimensões (CA, CN e CC) foi analisada como mediadora entre Liderança (orientada para Tarefas e para Relacionamentos) e Intenção de Rotatividade, conforme previsto na literatura.

Segundo Baron e Kenny (1986) uma variável é considerada mediadora quando em sua presença há redução da intensidade do relacionamento entre a variável antecedente e a variável consequente. Para que uma variável seja dita mediadora é necessário que ela atenda às seguintes condições: a) a variável mediadora deve ser preditora significativa da variável consequente; b) a variável antecedente deve ser preditora significativa da variável mediadora; c) na presença da variável mediadora a relação entre a variável antecedente e a variável consequente é enfraquecida, sendo ainda mais evidente o efeito de mediação quando essa relação desaparecer ou perder sua significância. Tais pressupostos foram utilizados na análise do papel mediador da variável CO em suas três dimensões, segundo o modelo hipotético apresentado na Figura 1.

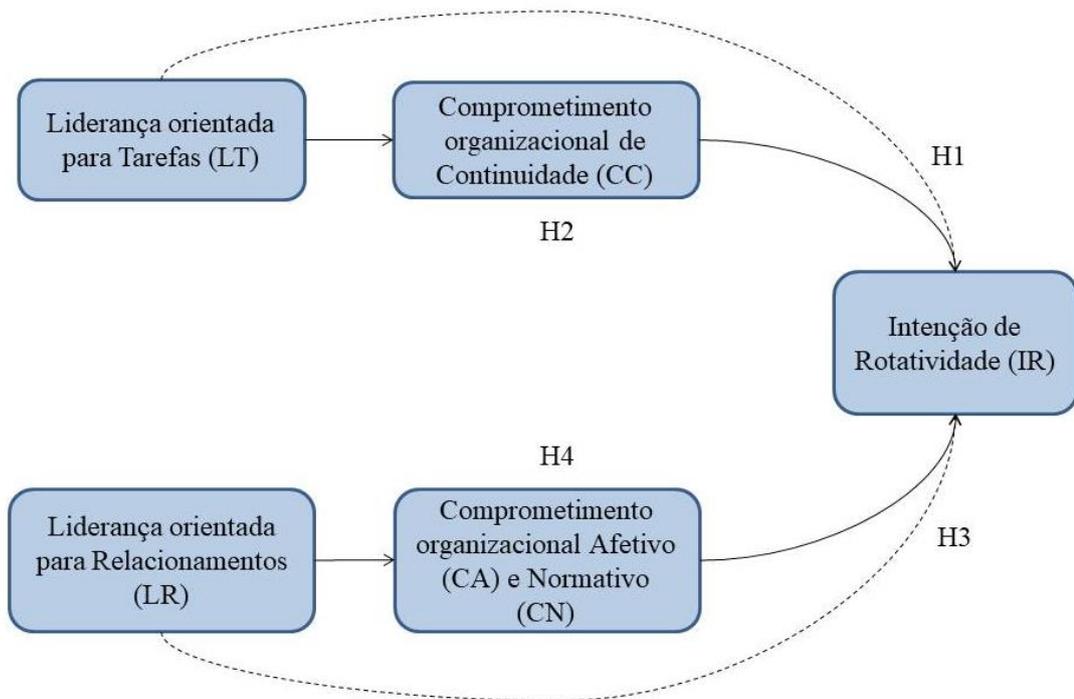


Figura 1. Modelo de hipóteses.

Portanto, as hipóteses teóricas levantadas no estudo foram quatro:

- H1 – A Liderança orientada para Tarefas estará relacionada à Intenção de Rotatividade;
- H2 – A relação entre Liderança orientada para Tarefas e Intenção de Rotatividade será mediada pelo Comprometimento organizacional de Continuidade;
- H3 – A Liderança orientada para Relacionamentos estará relacionada à Intenção de Rotatividade;

- H4 – A relação entre Liderança orientada para Relacionamentos e Intenção de Rotatividade será mediada pelo Comprometimento organizacional Afetivo e Normativo.

CAPÍTULO 4. MÉTODO

Esta é uma pesquisa empírica quantitativa do tipo transversal exploratória realizada com nutricionistas líderes e manipuladores de alimentos de UAN no Brasil. O projeto foi aprovado pelo Comitê de Ética e Pesquisa da Faculdade de Ciências da Saúde da Universidade de Brasília e os participantes do estudo aceitaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (APÊNDICE 1). O trabalho foi dividido em cinco etapas: 1. Elaboração de revisão sistemática sobre liderança em restaurantes; 2. Escolha dos instrumentos a serem utilizados no estudo; 3. Adaptação transcultural dos instrumentos para o nível de compreensão dos manipuladores de alimentos; 4. Coleta de dados; e 5. Análise estatística.

4.1 ELABORAÇÃO DA REVISÃO SISTEMÁTICA

A primeira parte do estudo consistiu na produção de uma revisão sistemática com o tema: Liderança em restaurantes e seus desfechos organizacionais. Esta revisão foi elaborada de acordo com os itens do relatório para revisões sistemáticas e metanálises (PRISMA) e o Checklist (MOHER *et al.*, 2009). Nenhum registro de protocolo no PROSPERO foi necessário, pois a plataforma não se destina a revisões que tenham liderança ou serviços de alimentação como principal assunto de pesquisa.

4.1.1 Critérios de inclusão e exclusão

Como critérios de inclusão foram utilizados estudos que avaliaram a influência de líderes de restaurantes nas variáveis organizacionais destes estabelecimentos. Não houve restrição quanto ao idioma e tempo de estudo. Apenas estudos de simulação experimental e quase-experimentais foram excluídos.

Foram aplicados como critérios de exclusão: (1) comentários, cartas, conferência, revisão, resumos, comunicações e livros; (2) estudos apenas de validação de instrumentos de medidas psicométricas (3) estudos que não foram feitos apenas em restaurantes; (4) Estudos que não apresentaram a liderança como uma variável influenciadora no desfecho.

4.1.2 Fontes de informação

As buscas foram realizadas de forma individual e detalhada para cada uma das seguintes bases de dados: PsycInfo, Pubmed, Web of science, Scopus, Embase, Lilacs, Spell. Também se realizou uma busca parcial da literatura cinzenta no Google Scholar, ProQuest

Global e BDTD (Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações). Todas as buscas foram realizadas no dia 18 de novembro de 2020.

4.1.3 Estratégia de busca

As combinações apropriadas de truncamento e palavras chaves foram selecionadas e adaptadas para a pesquisa em cada banco de dados. Para auxiliar na seleção e exclusão dos artigos duplicados foi utilizado o software Rayyan desenvolvido pelo QCRI (Qatar Computing Research Institute) e todas as referências foram gerenciadas pelo Mendeley Desktop.

4.1.4 Seleção do estudo

A seleção foi realizada em duas fases. Na fase 1, dois revisores (MDV, CRNL) revisaram independentemente os títulos e resumos de todas as referências identificadas nos bancos de dados. Artigos que não atendiam aos critérios de elegibilidade foram descartados. Na fase 2, os mesmos revisores (MDV, CRNL) aplicaram os critérios de elegibilidade aos textos completos dos artigos selecionados. Em casos discordância, nas duas fases o assunto foi discutido até obter um consenso entre os dois revisores. Em situações em que não houve consenso, um terceiro revisor (RCCAA) tomou a decisão final. A seleção final foi sempre com base no texto completo da publicação. Os dados foram extraídos por dois revisores (MDV, CRNL).

4.1.5 Processo de coleta de dados

As seguintes características foram coletadas dos artigos selecionados: autores e ano de publicação, país da pesquisa, tamanho da amostra, tipo de estudo, número e tipo de estabelecimentos, número, cargo e gênero dos líderes, número, cargo e anos de estudo dos liderados, gênero, idade e tempo de trabalho no estabelecimento dos liderados, teoria ou aspecto da liderança avaliado, instrumento de avaliação de liderança, variáveis de desfechos organizacionais relacionados à liderança, instrumentos utilizados para medir tais variáveis, resultados principais e limitações do estudo. Todos estes dados foram sintetizados por dois revisores (MDV, CRNL), em uma tabela padronizada. Para garantir consistência entre revisores, exercícios de calibração foram realizados antes de iniciar a revisão. Revisores resolveram desacordos por discussão, e o terceiro autor (RCCAA) julgou os desacordos quando não resolvidos.

Os critérios de qualidade foram sintetizados utilizando o *Assessment Instrument* (MASTARI) e o protocolo do *Joanna Briggs Institute* para avaliação do risco de viés nos

artigos. O instrumento de avaliação de risco de viés para estudos transversais quantitativos incluiu oito questões, sendo estas:

- 1) Os critérios de inclusão na amostra foram claramente definidos?
- 2) Os sujeitos do estudo e o ambiente foram descritos em detalhes?
- 3) A exposição foi medida de forma válida e confiável?
- 4) Foram usados critérios objetivos e padronizados para a medição da condição?
- 5) Foram identificados fatores de confusão?
- 6) Foram estabelecidas estratégias para lidar com fatores de confusão?
- 7) Os resultados foram medidos de forma válida e confiável?
- 8) Foi usada uma análise estatística apropriada?

Já para os estudos qualitativos, as questões aplicadas para avaliação do risco de viés foram:

- 1) Há congruência entre a perspectiva filosófica declarada e a metodologia de pesquisa?
- 2) Há congruência entre a metodologia de pesquisa e a questão ou objetivos da pesquisa?
- 3) Há congruência entre a metodologia de pesquisa e os métodos usados para coletar dados?
- 4) Existe congruência entre a metodologia de pesquisa e a representação e análise dos dados?
- 5) Existe congruência entre a metodologia da pesquisa e a interpretação dos resultados?
- 6) Existe uma afirmação que localiza o pesquisador cultural ou teoricamente?
- 7) A influência do pesquisador na pesquisa e vice-versa é abordada?
- 8) Os participantes e suas vozes estão adequadamente representados?
- 9) A pesquisa é ética de acordo com os critérios atuais ou, para estudos recentes, e há evidências de aprovação ética por órgão competente?
- 10) As conclusões tiradas no relatório de pesquisa fluem da análise ou interpretação dos dados?

Após a análise, o risco de viés foi categorizado (Tabela 3) como “Alto” quando o estudo atingiu até 49% de pontuação “sim”; “Moderado” quando o estudo atingiu 50–69% de pontuação “sim”; “Baixo” quando o estudo atingiu mais de 70% de pontuação “sim”.

Para facilitar a exibição das principais teorias e características de liderança abordadas nos estudos, bem como os principais desfechos organizacionais avaliados, utilizou-se a ferramenta WordCloud® para destacar as variáveis mais mencionadas.

4.2 ESCOLHA DOS INSTRUMENTOS UTILIZADOS NO ESTUDO

A avaliação de liderança tanto no formato de auto relato quanto no formato de hetero relato foi realizada através do instrumento de Melo (2004) - Escala de Avaliação de Estilo Gerencial (EAEG), construído sobre a teoria de Liderança por orientação de comportamento (ANEXO 1). A escolha desse instrumento se deu em virtude da confiabilidade e clareza da EAEG e por já estar adaptada culturalmente e semanticamente ao Brasil. O instrumento original conta com três fatores – Relacionamento, Tarefa e Situação, e Alfa de Cronbach de

0,94, 0,72 e 0,82, respectivamente. Para este estudo, apenas os itens dos fatores Relacionamento e Tarefa foram utilizados.

Para a auto percepção de liderança pelos nutricionistas foi utilizada a Escala de Auto Avaliação de Estilo Gerencial (EAAEG), uma adaptação da EAEG para o formato de auto relato e com acréscimo de um item, proposto por Vidigal (2018) (APÊNDICE 2). A escala avalia os mesmos fatores e possui sistema de resposta por escala do tipo *Likert* de cinco pontos, variando de 1 “nunca ajo assim” até 5 “sempre ajo assim”. Os valores de confiabilidade da EAAEG foram de 0,88 para o fator relacionamento e 0,674 para o fator tarefa no estudo original. Para a avaliação de liderança pelos MA (hetero percepção) o instrumento EAEG de Melo (2004) acrescido de um item ao fator Tarefa, conforme sugerido por Vidigal (2018), foi utilizado após um procedimento de adaptação semântica ao nível de instrução e cultura dos respondentes, descrito mais à frente.

Para avaliar o construto Comprometimento Organizacional (CO) dos MA foi escolhida uma versão do instrumento de Meyer e Allen (1991), traduzido e adaptado para o Brasil por Medeiros e Enders (1998) (ANEXO 2). O instrumento possui 13 itens e avalia as três dimensões do construto. No estudo original os valores de confiabilidade da escala foram de 0,68 para o fator Afetivo, 0,70 para o fator Normativo e 0,62 para o fator Continuidade.

Por fim, a Escala de Intenção de Rotatividade (EIR) revisada por Siqueira (2014) (ANEXO 3), também foi escolhida para este estudo em virtude da confiabilidade, adaptação cultural e semântica ao Brasil. Este é um instrumento de três itens que visa avaliar em que medida um indivíduo planeja sair da empresa onde trabalha e o alfa geral da escala é de 0,95.

4.3 ADAPTAÇÃO TRANSCULTURAL DOS INSTRUMENTOS E DA ESCALA DE RESPOSTAS

A adaptação dos instrumentos foi realizada a fim proporcionar uma adequada compreensão dos itens pelos MA. Assim, foram feitas modificações nas escalas escolhidas para ajustar a semântica ao nível de escolaridade e cultura destes trabalhadores.

Após tais modificações, os instrumentos adaptados foram submetidos a avaliações de grupos focais compostos por MA. O instrumento EAEG foi avaliado por um grupo focal composto por dezoito trabalhadores do Restaurante Universitário da Universidade de Brasília, que discutiram a compreensão de cada item do instrumento até chegarem a um consenso sobre a clareza dos itens. A sessão foi encerrada quando houve concordância entre todos os

presentes e, assim, os itens foram reajustados segundo as sugestões do grupo e o consenso entre participantes e pesquisadores. Os itens do instrumento EAEG após todas as etapas de adaptação está disponível no Apêndice 3.

O instrumento de Comprometimento Organizacional de Meyer e Allen (1991) e o instrumento de intenção de rotatividade de Siqueira (2014) também foram avaliados por um grupo focal de MA. Além da modificação semântica o instrumento de Comprometimento Organizacional foi adaptado em três possíveis configurações de acordo com as pessoas verbais: primeira pessoa do singular, primeira pessoa do plural e terceira pessoa do singular (APÊNDICE 4). Um grupo focal composto por sete trabalhadores de um restaurante comercial localizado em Viana no Espírito Santo discutiu a compreensão de cada um dos itens dos instrumentos e o melhor formato de resposta de acordo com a pessoa verbal, em uma sessão que perdurou até todos chegarem ao consenso quanto à clareza dos itens. Os itens das escalas de CO após as etapas de adaptação estão disponíveis no Apêndice 5. Os itens da EIR, que não precisaram ser adaptados, encontram-se no Anexo 3.

4.3.1 Adaptação da escala de resposta para o formato de gradação de cores

Ao invés de utilizar o formato de resposta original dos instrumentos (escala numérica tipo *Likert*), foi sugerido o formato de resposta em escala de gradação de cores conforme proposto por Borges e Pinheiro (2002) para indivíduos com nível de instrução inferior a cinco anos de estudo formal. A cor escolhida para a escala foi o azul, conforme apresentado na Figura 2.

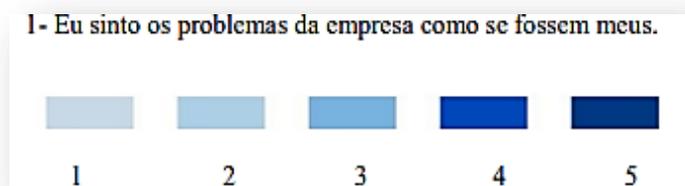


Figura 2. Exemplo de item do instrumento com formato de resposta por gradação de cores.

Ambos os grupos focais discutiram o formato de resposta em escala de gradação de cores, também chegando ao consenso entre os participantes.

4.4 AMOSTRA

Foi realizada uma amostragem por conveniência de UAN no Brasil cujo líder do processo fosse o nutricionista e pelo menos três MA sob sua liderança que aceitassem responder a pesquisa. Caso o profissional Técnico em Nutrição e Dietética (TND) fosse considerado líder pelos MA da unidade, este também era convidado a responder o questionário de liderança. O TND é o profissional de nível médio que possui formação de curso técnico em Nutrição e Dietética, atuando na área da saúde sob supervisão do nutricionista, para promover, manter e recuperar a saúde humana, através de atividades relacionadas à alimentação e nutrição (BRASIL, 2023).

Assim, de todos os respondentes líderes 82,4% foram nutricionistas (n=61) e 17,6% técnicos em nutrição (n=13), tendo necessariamente, um líder nutricionista em cada unidade. Cada líder foi avaliado por todos os trabalhadores por ele liderados que estiveram presentes no momento da coleta de dados e que aceitaram participar do estudo.

As UAN foram convidadas a participar do estudo de duas formas: 1) a partir do convite foi realizado por meio de contato telefônico diretamente ao nutricionista líder ou aos responsáveis pela UAN 2) por meio de convite pessoal de docentes de nutrição e supervisores de estágio da área de gestão de UAN que conheciam pessoalmente os responsáveis pela unidade. Portanto, para que fosse possível coletar dados em estados brasileiros de diferentes regiões geográficas, a pesquisa foi apresentada aos docentes de cursos de graduação em nutrição de instituições de ensino públicas e privadas que aceitaram contribuir com a divulgação e coleta de dados da pesquisa.

4.5 COLETA DE DADOS

Para a coleta de dados, 35 alunos cursando o último ano de graduação em nutrição de estados brasileiros das cinco grande regiões demográficas do país foram convidados a participar da pesquisa como aplicadores dos questionários. Além deles, participaram como aplicadores da pesquisa uma aluna de mestrado, uma aluna de doutorado (pesquisadora deste estudo) e uma professora doutora (orientadora da pesquisa). Um primeiro estudo-piloto foi realizado na região sudeste do Brasil pela pesquisadora a fim de que fosse possível ajustar detalhes dos questionários antes da versão final.

Os questionários adaptados foram apresentados previamente a todos os aplicadores da pesquisa durante um treinamento on-line em que cada item foi lido e explicado, inclusive os itens de dados sócio demográficos, para que houvesse padronização na aplicação em formato

de entrevista guiada. Além disso, também foram dadas instruções a respeito da estrutura física e dos materiais necessários no momento da aplicação, como abordar e se apresentar aos respondentes, como garantir o sigilo dos respondentes, pontos de atenção para situações adversas com os respondentes, declaração de participação como voluntário na pesquisa e esquema de devolução dos questionários pelos Correios. A apresentação do treinamento realizado se encontra no Apêndice 6.

A fim de evitar a exclusão de questionários sem resposta ou incompletos por falta de instrução formal dos MA foi proposta a utilização de recursos verbais e não verbais. Os questionários foram aplicados a cada trabalhador individualmente para que este pudesse tirar suas dúvidas a respeito das questões com o aplicador da pesquisa, garantindo o sigilo e a privacidade das respostas. Após a entrega do questionário para cada respondente, item por item foi lido em voz alta pelo aplicador da pesquisa verificando-se a compreensão das questões pelos participantes. Cada respondente inseriu o seu instrumento em um envelope pardo, para que não houvesse possibilidade de identificação.

Além disso, os aplicadores voluntários entregaram também aos nutricionistas e TND líderes os questionários impressos de Liderança e de dados da UAN para que fizessem o preenchimento dos mesmos, sendo recolhidos ao término e inseridos em um envelope pardo sem possibilidade de identificação. Os questionários completos aplicados aos líderes e liderados de UAN encontram-se disponíveis no Apêndice 7.

4.6 VARIÁVEIS

Além da aplicação das escalas de liderança, comprometimento organizacional e intenção de rotatividade foram exploradas características sociodemográficas e funcionais dos respondentes e das UAN para caracterização e diferenciação da amostra. Dos nutricionistas líderes foram coletados dados de gênero, faixa etária, raça/cor, escolaridade, estado civil, número de filhos, além de aspectos laborais como autonomia dada pela organização percebida para execução de atividades, faixa salarial, experiência como líder em outras organizações; e aspectos de capacitação e formação, como: ano da graduação, tipo de instituição que concluiu a graduação, realização de cursos sobre liderança e gestão de pessoas etc.

Dos MA foram coletados dados de gênero, faixa etária, raça/cor, escolaridade, estado civil, número de filhos, além aspectos laborais como tempo de trabalho na organização, percepção de qualidade das instalações físicas da UAN, nível de esforço físico percebido,

percepção de prejuízo à saúde física e/ou mental decorrentes do tipo de trabalho exercido, recebimento de treinamentos sobre trabalho em equipe e relacionamento com colegas, e quando o funcionário pretendia se aposentar. Esta variável teve o papel de controle nas análises de Intenção de Rotatividade, assim, os indivíduos que responderam que tinham a perspectiva de se aposentar em até dois anos foram excluídos das análises com a variável IR visto que a intenção de deixar a empresa poderia se dar apenas pela aproximação da aposentadoria e não por alguma insatisfação no trabalho.

Por fim, dados sobre tipo de instituição (pública, privada, filantrópica ou outra), tipo de serviço (próprio ou terceirizado), porte (pequeno, médio ou grande – de acordo com o número de refeições produzidas por dia), tipo de unidade (comercial, empresarial, serviço de saúde, alimentação escolar ou outro), e se a unidade possuía sistema de avaliação de desempenho dos funcionários, foram coletados das UAN que participaram do estudo.

4.7 ANÁLISE ESTATÍSTICA

A validade dos fatores dos instrumentos foi verificada a partir de análise fatorial confirmatória por meio do teste Qui-Quadrado de discrepância mínima (χ^2), do índice de ajuste comparativo (CIF - Comparative Fit Index) e da raiz quadrada média dos erros de aproximação (RMSEA – Root Mean Square Error of Approximation) (Kline, 2010). O CFI e a RMSEA variam entre 0 e 1 (CFI =1 e RMSEA = 0) e indicam um ajuste perfeito. O instrumento é considerado válido quando o teste qui-quadrado não for significativo e/ou CFI > 0,9 e RMSEA <0,06 (Hu, Bentler, Cutoff, 1999). A consistência interna dos instrumentos foi verificada por meio do coeficiente alfa de Cronbach, no qual valores > 0,7 são considerados ideais embora muitos pesquisadores aceitem valores acima de 0,6 como adequados em pesquisas psicométricas (CRONBACH; NETO; VERONESE, 1996; NUNNALLY; BERNSTEIN, 1994; SOUZA; ALEXANDRE; GUIRARDELLO, 2017; STREINER, 2003).

Os escores dos instrumentos foram descritos em termos da média e desvio-padrão (DP). A estatística descritiva foi empregada para caracterização do perfil dos respondentes. A seguir, a associação dos escores com as variáveis sociodemográficas e funcionais foram verificadas por meio do teste t de Student não pareado nos casos em que havia dois grupos, por meio de uma ANOVA (Análise de Variância) seguida pelo post-hoc de Tukey nos casos em que haviam três ou mais grupos e pela correlação de Pearson quando a associação foi

realizada entre duas variáveis quantitativas. Para testar as hipóteses do estudo foi utilizado o Modelo de Equação Estrutural (MEE) com base na abordagem de Anderson e Gerbing (1988): na primeira etapa foram conduzidas análises fatoriais confirmatórias (AFC) para determinar se os itens estavam lotados em seus respectivos fatores nas escalas e, em seguida, foi examinada a significância dos coeficientes dos caminhos entre variáveis latentes segundo as hipóteses. As análises foram realizadas por meio do programa IBM SPSS (IBM SPSS Statistics for Windows, IBM Corp, Armonk, NY, USA), IBM SPSS AMOS (Analysis of Moment Structures) versão 22 e Microsoft Excel.

CAPÍTULO 5. RESULTADOS

Os resultados foram compilados em formato de três artigos independentes, estruturados para que atingissem os objetivos do estudo, expostos no capítulo 2.

O primeiro artigo, intitulado “Leadership in restaurants and its organizational outcomes: a systematic review”, teve como objetivo identificar as principais variáveis organizacionais influenciáveis pela liderança no contexto de restaurantes, características e teorias de liderança mais exploradas pela pesquisa neste setor. Este artigo foi publicado em inglês na revista *Research, Society and Development* (DOI: <https://doi.org/10.33448/rsd-v11i8.30975>), e sua versão em português encontra-se no Apêndice 8.

O segundo artigo, intitulado “Adaptação transcultural de pesquisas com manipuladores de alimentos”, teve o objetivo de testar uma metodologia de adaptação de três escalas para o nível de compreensão de manipuladores de alimentos, além de fornecer evidências de confiabilidade de tais escalas adaptadas para pesquisas futuras com estes trabalhadores. Este artigo encontra-se em processo de tradução para posterior submissão em periódico.

O terceiro e último artigo foi intitulado “Liderança de nutricionistas, comprometimento organizacional e intenção de rotatividade de manipuladores de alimentos em Unidades de Alimentação e Nutrição no Brasil”, e teve os objetivos de analisar a relação entre liderança de nutricionistas, comprometimento organizacional e intenção de rotatividade de manipuladores de alimentos; avaliar a diferença entre a auto percepção de liderança de nutricionistas e a hetero percepção de liderança por manipuladores de alimentos e; investigar correlações entre percepção de liderança, Comprometimento Organizacional, Intenção de Rotatividade e dados sócio demográficos e funcionais de nutricionistas e MA trabalhadores de UAN no Brasil. Este artigo também encontra-se em processo de tradução para posterior submissão em periódico.

5.1 ARTIGO 1: LEADERSHIP IN RESTAURANTS AND ITS ORGANIZATIONAL OUTCOMES - A SYSTEMATIC REVIEW.

Leadership in Restaurants and its Organizational Outcomes: A Systematic Review

Liderança em Restaurantes e seus Desfechos Organizacionais: Uma Revisão Sistemática

Liderazgo en Restaurantes y sus Resultados Organizativos: Una Revisión Sistemática

Received: 05/26/2022 | Reviewed: 06/09/2022 | Accept: 06/10/2022 | Published: 06/20/2022

DOI: <https://doi.org/10.33448/rsd-v11i8.30975>

Mayara Daré Vidigal

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2186-2916>

University of Brasilia, Brazil

E-mail: profmayaravidigal@gmail.com.br

Carlos Rodrigo Nascimento de Lira

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7266-1367>

Federal University of Bahia, Brazil

E-mail: carlos.rodriigo.n@hotmail.com.br

Rita de Cássia Coelho Almeida Akutsu

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0699-7617>

University of Brasilia, Brazil

E-mail: rita.akutsu@gmail.com.br

Raquel Braz Assunção Botelho

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0369-287X>

University of Brasilia, Brazil

E-mail: raquelbabotelho@gmail.com.br

Abstract

The service offered by restaurants is considered part of the population's lifestyle and contributes to the employability and economic growth of the countries. Leadership is an influencing variable for both positive and negative organizational outcomes. The objective of this Systematic Review was to identify the main organizational variables that leadership influences in restaurants. The authors developed specific search strategies for the PsycInfo, Pubmed, Web of Science, Scopus, Embase, Lilacs, Spell, Google Scholar, ProQuest Global, and BDLTD databases. The authors assessed the methodological quality of the included studies using MASTARI. Eighty-one studies were analyzed, 75 studies used quantitative data, and six studies used qualitative between 1996 and 2020. The leadership styles that showed the most favorable results were Transformational Leadership (20.9%), Leader-Member Exchange (14.8%), Supervisor Support (13.6%), and Servant Leadership (11.1%). The most researched organizational outcomes associated with leadership were Intention to Turnover and Turnover (31.9%), Organizational Commitment (22.2%), Work Performance (17.2%), and Job Satisfaction (15.8%). The most investigated variables in the surveys on leadership in restaurants were primarily focused on the led, indicating that researchers in the field still see the leader-led relationship in restaurants as the most needed work topic rather than organizational level variables.

Keywords: Leadership; Management; Organizational Behavior; Restaurant; Food Services; Systematic Review.

Resumo

O serviço oferecido pelos restaurantes é considerado parte do estilo de vida da população e contribui para a empregabilidade e crescimento econômico dos países. A liderança é uma variável que influencia tanto os resultados organizacionais positivos quanto os negativos. O objetivo desta Revisão Sistemática foi identificar as principais variáveis organizacionais que a liderança influencia em restaurantes. Os autores desenvolveram estratégias de busca específicas para as bases de dados PsycInfo, Pubmed, Web of Science, Scopus, Embase, Lilacs, Spell, Google Scholar, ProQuest Global e BDLTD. Os autores avaliaram a qualidade metodológica dos estudos incluídos usando MASTARI. Foram analisados 81 estudos, 75 estudos utilizaram dados quantitativos e seis estudos qualitativos, entre 1996 e 2020. Os estilos de liderança que apresentaram resultados mais favoráveis foram Liderança Transformacional

(20,9%), Intercâmbio Líder-Membro (14,8%), Supervisor Apoio (13,6%) e Liderança Servidora (11,1%), e os resultados organizacionais mais pesquisados associados à liderança foram Intenção de Rotatividade e Rotatividade (31,9%), Comprometimento Organizacional (22,2%), Desempenho no Trabalho (17,2%) e Satisfação no Trabalho (15,8%). As variáveis mais investigadas nas pesquisas sobre liderança em restaurantes foram focadas principalmente no liderado, indicando que pesquisadores da área ainda veem a relação líder-liderado em restaurantes como o tema de trabalho mais necessário, ao invés de variáveis de nível organizacional.

Palavras-chave: Liderança; Gestão; Comportamento Organizacional; Restaurante; Serviços de Alimentação; Revisão Sistemática.

Resumen

El servicio que ofrecen los restaurantes es considerado parte del estilo de vida de la población y contribuye a la empleabilidad y al crecimiento económico de los países. El liderazgo es una variable influyente para los resultados organizacionales tanto positivos como negativos. El objetivo de esta Revisión Sistemática fue identificar las principales variables organizacionales en las que influye el liderazgo en los restaurantes. Los autores desarrollaron estrategias de búsqueda específicas para las bases de datos PsycInfo, Pubmed, Web of Science, Scopus, Embase, Lilacs, Spell, Google Scholar, ProQuest Global y BDLTD. Los autores evaluaron la calidad metodológica de los estudios incluidos mediante MASTARI. Se analizaron 81 estudios, 75 estudios utilizaron datos cuantitativos y seis estudios cualitativos, entre 1996 y 2020. Los estilos de liderazgo que mostraron resultados más favorables fueron Liderazgo Transformacional (20,9%), Intercambio Líder-Miembro (14,8%), Supervisor Apoyo (13,6 %) y Liderazgo de servicio (11,1 %), y los resultados organizacionales más investigados asociados con el liderazgo fueron Intención de Rotación y Rotación (31,9 %), Compromiso Organizacional (22,2 %), Desempeño Laboral (17,2 %) y Satisfacción laboral (15,8%). Las variables más investigadas en las encuestas sobre liderazgo en restaurantes se centraron principalmente en el liderado, lo que indica que los investigadores en el campo aún ven la relación líder-liderado en restaurantes como el tema de trabajo más necesario, en lugar de las variables de nivel organizacional.

Palabras clave: Liderazgo; Administración; Comportamiento organizacional; Restaurante; Servicios de Alimentación; Revisión sistemática.

1. Introduction

The restaurant industry is among the most employable and economically growing sectors globally, and this service is considered a component of the lifestyle of the population of developed countries (Smith, 2018; Sukhu et al., 2017). On the other hand, most of these establishments have several organizational problems that worsen the quality of the service provided and lead to a consequent drop in profitability, which may be associated, directly or indirectly, with the poorly harmonious relationship between employees and leaders of these organizations (Bufquin et al., 2017).

According to the National Restaurant Association, US restaurant industry sales reached \$659 billion and had 12.5 million employees by year-end 2020. Despite the importance of these numbers, they are still lower than expected, given the downturn in the US economy sector due to the Covid-19 pandemic (National Restaurant Association, 2021). With the drop in purchases by consumers, restaurants need to become more efficient to retain and gain customers. In this sense, service quality, primarily a function of employee performance, is a differential in this sector (Mathe & Slevitch, 2013b).

Among the variables that influence employee performance, leadership stands out. Restaurant managers are responsible for a large part of the decision-making concerning human resources and, consequently, the opportunity to improve service quality, customer satisfaction and increase the unit's overall financial performance. On the other hand, leadership also can adversely affect the Organizational Climate, Job Satisfaction, Employee Intentions to Turn, and, subsequently, the costs related to high Turnover rates - a robust negative characteristic of this sector (Burke, 2017; Department of Labor, 2020).

Leadership studies use a theory as a basis to analyze the performance or characteristics that differentiate

a particular style of leadership (e.g., Transformational Leadership, Charismatic Leadership, Servant Leadership), or explore an aspect of the leader (e.g., Trust in the leader, Leader's Emotional Intelligence, or Leader's Interpersonal Justice) (Lord et al., 2017). Studies on the different types of leadership exercised in various organizations show how leaders' work seems to be significant in Organizational Performance (Folmar, 2021a; Huang et al., 2012; Powell, 2017).

In the review of Yahaya & Ebrahim (2016), leadership style seems to be an antecedent of Organizational Commitment, according to empirical evidence from many studies. Moreover, commitment is related to several favorable organizational results, such as Work Performance, Job Satisfaction, Work Motivation, and Organizational Citizenship Behavior (OCB).

In the study by Sun & Wang (2017) developed with workers from public education institutions, Transformational Leadership was associated with a lower intention to leave the organization and, consequently, a lower rate of real turnover and favoring the institution's collaborative culture. In contrast, the Laissez Faire leadership style was positively related to employee turnover intention or anticipated turnover in the studies of Sajid Masood et al. (2020) and Pishgooie et al. (2019), with samples of university professors and nurses, respectively.

However, it is necessary to look at leadership specifically for the restaurant sector. This service has its own characteristics and difficulties, such as the great difference in education level and age among the team's employees, and a work environment with many discomforts (higher temperature, noise, activities with risk of injury), lower wages for most of the workforce, time pressure for meal delivery, among other circumstances that constantly challenge employees and leaders (Huang et al., 2012; Jahangiri et al., 2019; Jayaraman et al., 2011).

This systematic review aims to identify the main organizational variables influenced by Leadership in the context of restaurants and the most explored characteristics and theories of Leadership in this sector. Therefore, the research question was: "The influence of Leadership in restaurants is related to what organizational effects/outcomes/variables?".

Such a review can help researchers and managers better understand the role of leadership in restaurants and the effects of the influence of leaders on the service offered to provide support for the construction of strategies aimed at improving the quality of service in this sector.

2. Methodology

This systematic review was prepared according to the report items for systematic reviews and meta-analyses (PRISMA) and the Checklist (Moher et al., 2009) in the period between October 2020 and November 2021. No protocol registration in PROSPERO was necessary, as the platform is not intended for reviews that have Leadership or food services as the primary research topic. The acronym PECO (Population, Exposure, Comparison/Control, Outcome) was used in this review to help formulate the research question as follows: Population = formal leaders, Exposure = working in restaurants, Control = none, Outcome = organizational consequences by the influence of the style of Leadership exercised. Seventeen categories of organizational behavior variables that could be found related to leadership were also listed.

2.1 Inclusion and Exclusion Criteria

As inclusion criteria, studies that assessed the influence of restaurant leaders on the organizational variables of these establishments were used. There was no restriction on language and study time. Only

experimental and quasi-experimental simulation studies were excluded.

The following exclusion criteria were applied: (1) comments, letters, conferences, reviews, abstracts, communications, and books; (2) studies only validating psychometric measurement instruments (3) studies that were not carried out only in restaurants; (4) Studies that did not present Leadership as an influencing variable on the outcome.

2.2 Information sources

Searches were carried out individually and in detail for each of the following databases: PsycInfo, Pubmed, Web of Science, Scopus, Embase, Lilacs, Spell. A review of gray literature was also carried out in Google Scholar, ProQuest Global, and BDTD (Brazilian Digital Library of Theses and Dissertations). All searches were performed on November 18, 2020.

2.3 Search strategy

Appropriate combinations of truncation and keywords were selected and adapted for searching each database. QCRI (Qatar Computing Research Institute) developed the Rayyan software to select and exclude duplicate articles, and Mendeley Desktop managed all references.

2.4 Study selection

The selection was carried out in two phases. In phase 1, two reviewers (MDV, CRNL) independently reviewed the titles and abstracts of all references identified in the databases. Articles that did not meet the eligibility criteria were discarded. In phase 2, the same reviewers (MDV, CRNL) applied the eligibility criteria to the full texts of the selected articles. In cases of disagreement, the matter was discussed in both phases until a consensus was reached between the two reviewers. A third reviewer (RCCAA) made the final decision in situations where there was no consensus. The final selection was always based on the full text of the publication. Data were extracted by two reviewers (MDV, CRNL).

2.5 Data collection process

The following characteristics were collected from the selected articles: authors and year of publication, research country, sample size, type of study, number and type of establishments, number, position and gender of leaders, number, position and years of study of those led, gender, age and length of work in establishing the followers, theory or aspect of Leadership assessed, Leadership assessment instrument, organizational outcome variables related to Leadership, instruments used to measure such variables, main results and study limitations. Two reviewers synthesized all these data (MDV, CRL) in a standardized table. Calibration exercises were performed before starting the review to ensure consistency between reviewers. Reviewers resolved disagreements by discussion, and the third author (RCCAA) judged disagreements when not resolved.

Quality criteria were synthesized using the Assessment Instrument (MASTARI) and the Joanna Briggs Institute protocol to assess the articles' risk of bias. The risk of bias assessment instrument for quantitative cross-sectional studies included eight questions, namely:

- 1) Were the criteria for inclusion in the sample clearly defined?
- 2) Were the study subjects and the environment described in detail?
- 3) Has exposure been measured in a valid and reliable way?
- 4) Were objective and standardized criteria used to measure the condition?
- 5) Have confounding factors been identified?
- 6) Have strategies been established to deal with confounding factors?

- 7) Were the results measured in a valid and reliable way?
- 8) Was an appropriate statistical analysis used?

As for the qualitative studies, the questions applied to assess the risk of bias were:

- 1) Is there congruence between the stated philosophical perspective and the research methodology?
- 2) Is there congruence between the research methodology and the research question or objectives?
- 3) Is there a congruence between the research methodology and the methods used to collect data?
- 4) Is there congruence between the research methodology and the representation and analysis of data?
- 5) Is there congruence between the research methodology and the interpretation of results?
- 6) Is there a statement that locates the researcher culturally or theoretically?
- 7) Is the influence of the researcher on the research and vice versa addressed?
- 8) Are participants and their voices adequately represented?
- 9) Is the research ethical according to current criteria or, for recent studies, is there evidence of ethical approval by a competent body?

- 10) Do the conclusions drawn in the research report flow from the analysis or interpretation of the data?

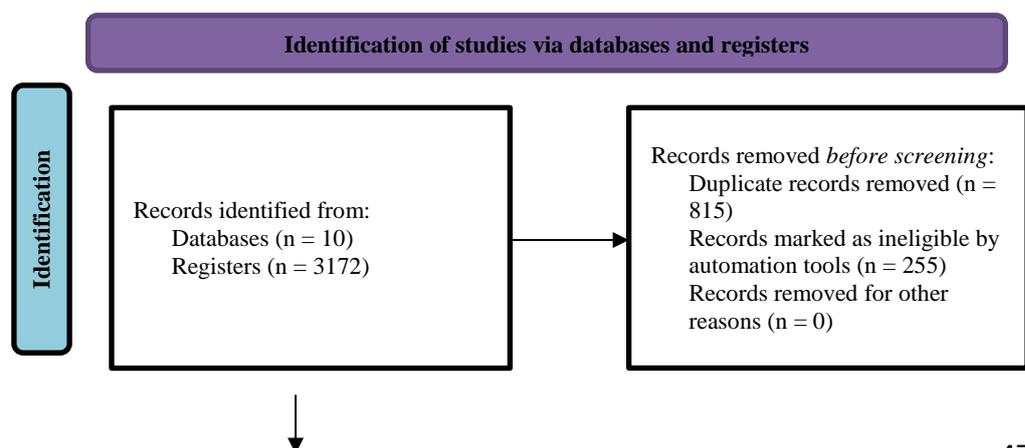
After the analysis, the risk of bias was categorized as “High” when the study reached up to 49% of a “yes” score; “Moderate” when the study achieved a 50–69% “yes” score; “Low” when the study achieved more than a 70% “yes” score.

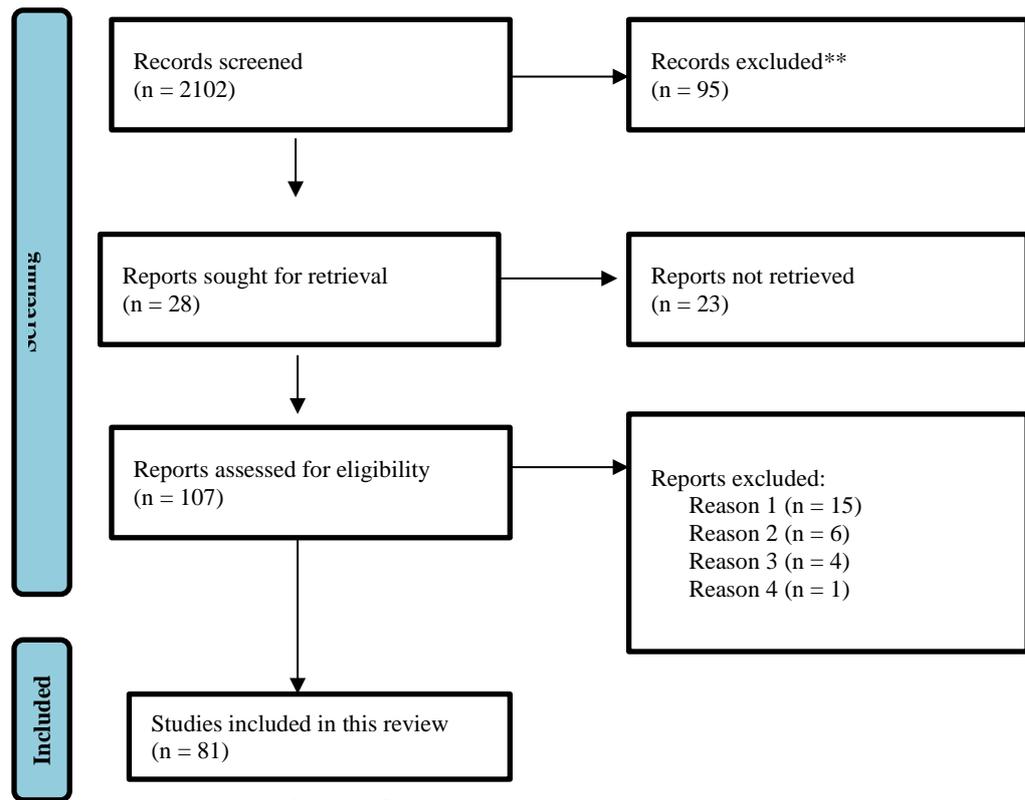
To display the main theories and characteristics of leadership addressed in the studies and the main organizational outcomes evaluated, the WordCloud® tool was used to highlight the most mentioned variables.

3. Results and Discussion

Initially, 3172 articles were found in the ten electronic databases. After removing duplicates, titles and abstracts, 2102 articles were selected and read. After reading the abstracts, 107 relevant studies were selected for reading the full text. Records from two studies were selected from the full article reference list. The reviewers excluded 26 articles after the complete reading, as 15 of them were studies carried out in different sectors of hotels, without separation of data from the restaurant; 6 did not assess or relate Leadership to organizational outcomes; 4 were carried out in different organizations, with no data separation from the restaurants; and 1 was an instrument validation study, which did not assess organizational outcomes. In the end, 81 studies met the inclusion criteria and were considered for this systematic review. Figure 1 shows the flowchart of the process of identification, screening, and inclusion of studies.

Figure 1. Search and selection criteria flowchart. It was adapted from Prisma.





Source: Own authorship.

3.1 Studies characteristics

The studies selected for this review were carried out in the following countries: United States of America (n = 42), China (n = 13), Korea (n = 5), Canada (n = 2), Philippines (n = 2), Ghana (n = 2), India (n = 2), United Kingdom (n = 2), Turkey (n = 2), Australia (n = 1), Spain (n = 1), Indonesia (n = 1), Israel (n = 1), Malaysia (n = 1), Mexico (n = 1), Norway (n = 1), Sweden (n = 1), Trinidad and Tobago (n = 1). Most of the included studies were published in English (n = 80) and only 1 study in Spanish. The date range of the included studies was between 1996 and 2020. 75 studies used quantitative data and 6 studies used qualitative data (All data extracted from the articles can be found in Supplementary Materials - Table 1 and Table 2).

The 81 studies included were carried out in 18 different countries. The country with the highest number of studies was the United States of America (51.2%, n = 42), followed by countries from the Asian continent (China and Korea, with 22.2%, n = 18). Countries from Europe, Oceania, Africa, and Central America were included in this survey. South America did not contribute studies to this review. This result is consistent with leadership's scientific production in recent years, which points to the US as the country with the highest number of publications (60.3%) and Central and South America with the smallest contribution (0.8%) (Gardner et al., 2020). This result reinforces the importance of stimulating scientific productions with the theme of Leadership in South American countries.

The sample size used in quantitative studies ranged from 31 (Folmar, 2021a) to 5200 respondents (McClellan et al., 2013). The number of establishments ranged from 1 (Babin & Boles, 1996) to 265 (Piong, 2016); 16 studies did not clarify the number of restaurants evaluated in the survey. Regarding qualitative studies, the number of participants ranged from 4 (Miller, 2017; Smith, 2018) to 18 (C. E. Yang et al., 2020), and the

number of establishments investigated ranged from 1 (Carter & Baghurst, 2014; Stallworth, 2020) to 5 (Hyman, 2020) (Tables 1 and 2). Different establishments were included in the survey: fast-food restaurants, franchise restaurants, casual dining, and hotels were among the most cited. 70.4% (n = 57) of the articles indicated data collection in only one type of restaurant, 14.8% (n = 12) used data from more than one type of restaurant, and 14.8% (n = 12) reported only that the collection was carried out in “restaurants”, but they did not mention the type of service provided.

Of the 81 studies, 71.9% (n = 59) reported that the leaders were restaurant managers or supervisors, 4.9% (n = 4) included restaurant owners as leaders, and 2.4% (n = 2) cited chefs. Only 1 (1.2%) study cited the nutritionist as the leader and 19.5% (n = 15) did not inform the position of the study leaders.

Regarding the leader's gender, 77.7% (n = 63) of the studies did not report this data or only reported information on respondents in general (leaders, subordinates, customers), without separating the data. Only 18 studies clearly exposed this information, of which 14 (77.8%) reported that the majority of leaders were male, and 4 (22.2%) were primarily female. The meta-analysis of Badura et al. (2018) revealed that although, over time, the magnitude of gender differences in leadership emergence has diminished, women are still, in general, less likely to emerge as leaders than men.

Of the 18 studies that exposed the leader's gender information, only one (Langhorn, 2004) related gender difference with organizational results. Restaurants that had women as general leaders were more profitable (22.3% profit growth) than their male counterparts (11.4%); however, this difference was not significant ($p = 0.06$).

According to the review from Shen & Joseph (2021), the literature on gender and leadership remains fragmented and incomplete, necessitating further studies that emphasize the nuances of the leadership criterion variable on the role of gender. Therefore, research in this area could benefit from more expressive data from studies in restaurants to clarify and inspire new theoretical approaches on the complex gender-leadership relationship, mainly because gender seems to be a neglected variable by most publications.

Regarding the characteristics of employees, 52.1% of the studies did not report the employees' positions. However, of the studies that reported the positions: 80% reported front-line positions (waiter, receptionist, cashier, maitre, bartender, cleaning), 37.5 % of food handlers (cooks, kitchen assistants, kitchen chefs), 12.5% sub-managers or managers in training, and 10% from the administrative sector. It is possible to observe that the influence of leadership on the difference in positions in restaurants is also a theme to be explored in future studies. Therefore, we highlight the importance of new research that examines leadership in terms of the different roles of those being led.

Regarding the gender of the followers, 75.6% (n =62) of the studies reported this data, and only in 33.8% (n =21), the male gender was the majority concerning the female gender (n =41) (66.2%). This data corroborates the considerable increase in the number of women working in the restaurant industry observed in the last three decades in the United States of America (Department of Labor, 2020).

The gender of the subordinate seems to have a significant influence on their perception of leadership's characteristics (Gatling et al., 2020; Zhang, 2013). The study of Gatling et al. (2020) revealed that women are more sensitive to the leader's perceived integrity behavior. That female follower is more likely to trust leaders

who promote a high level of integrity behavior compared to male followers. Thus, Leadership's difference in perception according to the gender of employees in restaurants may be the target of future research, given the growth of women in the workforce in this sector (Department of Labor, 2020).

3.2 Prevalence of Leadership Theories

Regarding the Leadership theories used in the studies in this review, the most discussed were: Transformational Leadership (20.9%, n = 17), Leader-Member Exchange – LMX (14.8%, n = 12), Supervisor Support (13.6%, n = 11), Servant Leadership (11.1%, n = 9), and Transactional Leadership (7.4%, n = 6).

These results had some similarities with those found in the review by Gardner et al. (2020) on the scientific production of Leadership in the last decade in *The Leadership Quarterly*, with the Transformational Leadership Theory in first place in research. LMX was also among the top five surveyed in the last decade. However, the Supervisor Support theory was not found (it may have been included in a specific category), and Servant Leadership was ranked 26th.

The instruments most used to assess Leadership in restaurants were: 1. Multifactor Leadership Questionnaire – MLQ, in different versions, originally from Bass & Avolio (1990); 2. *Leader-Member Exchange* – LMX, in different versions, originally from Graen et al. (1982); 3. *Servant Leadership Scale* de (Ehrhart, 2004); 4. Scales were built by the authors of the articles themselves (Ballesteros & de Saá, 2012; Inelmen, 2009; McClean et al., 2013; Ziegert, 2005). Other scales mentioned were: *Work Environment Scale* (Moos, 1981), *Influence Behavior Questionnaire* (Yukl & Falbec, 1990), *Ethical Leadership Scale* (Brown et al., 2005), and *Authentic Leadership Scale* (Avolio et al., 2007), among others, in addition to instruments without nomenclature and whose authors' names are cited (ex.: Eisenberger, 2002; Tepper, 2000; Chen, 2006). Table 1 presents the validation evidence data of the main scales used in the studies in this review:

Table 1. Internal consistency values of the most used leadership instruments in the included studies.

Instrument	Studies	Internal consistency found in the study
<i>Multifactor Leadership Questionnaire – MLQ (Bass & Avolio, 1990)</i>	Barling, J.; Loughlin, C.; Kelloway, E. K. (2002)	(10 items selected from the original MLQ to compose the Transformational factor) Transformational: $\alpha = 0.91$
	Dartey-Baah, K. ; Addo, S.A. (2018)	(MLQ 5x Short form) Transformational: $\alpha = 0.87$ Transactional: $\alpha = 0.83$
	Dartey-Baah, K. ; Anlesinya, A.; Lamptey, Y. (2019)	(MLQ 5x Short form) Transformational: $\alpha = 0.94$

		Transactional: $\alpha = 0.61$
	Detert, J. R.; Burris, E. R. (2007)	(5 items selected from the original MLQ to compose the Transformational factor) Transformational: $\alpha = 0.91$
	Folmar, J. A. (2020)	It does not mention
	Hofmann, D. A.; Jones, L. M. (2005)	(MLQ 5x Short form) Transformational: $\alpha = 0.97$ Transactional: $\alpha = 0.79$ Passive leadership: $\alpha = 0.89$
	Ko, W. H.; Kang, H. Y. (2019)	(5 items selected from the original MLQ to compose the Transformational factor) Transformational: $\alpha = 0.88$
	Jacques, P. H.; Garger, J.; Lee, K.; Ko, J. (2015)	(7 items taken from the original MLQ to assess 2 factors) Extra effort (3 items): $\alpha = 0.72$ Leader effectiveness (4 items): $\alpha = 0.77$
	Lee, J. E. et al. (2013)	(3 items selected from the original MLQ to compose the Transformational factor) Transformational: $\alpha = 0.92$
	Molina, J.; Pérez, A.; López, H. (2016)	It does not mention
	Mtairek, M. (2013)	It does not mention
Leader-Member Exchange – LMX (Graen, et al., 1982)	Cha, J. and Borchgrevink, C.P. (2018)	(LMX-5 Scale) $\alpha = 0.85$
	Collins, M. (2007)	(LMX-7 Scale) $\alpha = 0.89$
	Collins, M. (2010)	(LMX-7 Scale) $\alpha = 0.91$
	Kim, B. P.; George, R. T. (2005)	$\alpha = 0.90$

	Medler-Liraz (2014)	(LMX-7 Scale) $\alpha = 0.90$
	Reynolds, D. (2002)	(LMX-7 Scale) $\alpha = 0.92$
	Yoon, M. H.; Yoon, D. J. (2019)	(LMX-7 Scale) $\alpha = 0.89$
Leader-Member Exchange – LMX (Liden and Maslyn, 1998)	Farrell, M. A.; Oczkowski, E. (2012)	$\alpha = 0.92$
	Liao, Chenwei ; Wayne, Sandy J ; Liden, Robert C ; Meuser, Jeremy D. (2016)	$\alpha = 0.92$
	Mardanov, I. T.; Maertz, C. P.; Sterrett, J. L. (2008)	$\alpha = 0.88$
Servant Leadership Scale de Ehrhart, (2004)	Jang, J. (2013)	Ehrhart Scale, (2004) $\alpha = 0.94$
	Jang, J. ; Kandampully, J. (2018)	Ehrhart Scale, (2004) $\alpha = 0.83$
	Peng, J. C.; Chen, S.W. (2020)	Ehrhart Scale, (2004) $\alpha = 0.95$
	Peng, J.C.; Jien, J. J.; Lin, J. (2016)	Ehrhart Scale, (2004) $\alpha = 0.94$
Work Environment Scale (Moos, 1981)	Babin, B. J.; Boles, J. S. (1996)	$\alpha = 0.76$
Influence Behavior Questionnaire (Yukl & Falbe, 1990)	Barbuto, J. E.; Scholl, R. W.; Hickox III, C. F. ; Boulmetis, J. (2001)	α value ranged from 0.73 to 0.90 among the 9 scale factors
Ethical Leadership Scale (Brown et al., 2005)	Detert, J. R. ; Treviño, L. K. ; Burris, E. R.; Andiappan, M. (2007)	$\alpha = 0.89$
	Tang, G. et al. (2014)	$\alpha = 0.91$
Authentic Leadership Scale (Avolio, Gardner, & Walumbwa, 2007)	Jacques, P. H.; Garger, J.; Lee, K.; Ko, J. (2015)	α value ranged from 0.74 to 0.81 among the 4 scale factors
Scales constructed by the authors of the	Ballesteros, De Saá (2012)	Supervisor Support $\alpha = 0.88$

<i>studies</i>	İnelmen (2009)	Trust in Supervisor Scale $\alpha = 0.76$
	McClellan, Burris e Detert (2013)	Unit managerial access to organizational resources $\alpha = 0.93$
	Ziegert (2005)	α value ranged from 0.78 to 0.96 among the scale factors

Source: Own authorship.

As observed in Table 1, the chosen instruments mainly presented internal consistency values conventionally considered satisfactory ($\alpha > 0.6$), and some actual values greater than 0.9, which has been discussed as indicative of item redundancy and/or inadequate size of the test (Tavakol & Dennick, 2011; Vaske et al., 2017). Although the scales used by the studies present evidence of validation, the volume of different instruments identified in the restaurant leadership surveys is remarkable.

The wide range of theories and instruments of leadership demonstrates the field's high theoretical effort. It raises concerns about the unnecessary proliferation of constructions that overlap and do not always add value to pre-existing theories. The excess of available theories and instruments can threaten theoretical and practical knowledge in the field and prevent a complete analysis of the construct in a review, such as a meta-analysis (Banks et al., 2018). Figure 2 shows the breadth of Leadership theories used in restaurant studies.

Figure 2. WordCloud® of the most used Leadership theories in restaurant studies.



Source: Own authorship.

3.3 Prevalence of organizational outcomes related to Leadership

More than 100 different organizational variables were evaluated in the Leadership studies in restaurants. The most investigated in the studies were: Organizational Commitment (22.2%, n = 18), Intention to Turn (18.5%, n = 15), Work Performance (17.2%, n = 14), Job Satisfaction (15.8%, n= 13), and Turnover (13.4%, n= 11). Figure 3 shows the outcome variables addressed in the studies.

Figure 3. WordCloud® of the most investigated organizational outcome variables in Leadership studies in restaurants.



Source: Own authorship.

3.3.1 Leadership and Organizational Commitment in restaurants

Organizational Commitment was one of the most evaluated outcome variables in Leadership studies in restaurants. This variable refers to the bond between the individual and the organization and provides for a stable and lasting relationship between them, contributing to the organization's success (Cooper-Hakim, A. Viswesvaran, 2005). Among the results found in the surveys, the positive relationship between the Supervisor Support and the Commitment of the team members stands out ($p < 0.05$) (Cho & Johanson, 2008), having the Organizational Commitment a mediating role between Leadership and Intention of the led to leave or to stay (Ghazali et al., 2018; Jang & Kandampully, 2018; Tews et al., 2019). Affective Organizational Commitment was negatively and significantly correlated with Intention to Turn ($\gamma = -0.42$, $p < 0.01$) (Jang & Kandampully, 2018).

Still, on customer service, it was observed that the Team Commitment mediated the relationship between LMX and the customer service behaviors (Yoon & Yoon, 2019). In addition, a positive and significant relationship was also found between the satisfaction of the led and the Organizational Commitment ($\beta = 0.78$, $p < 0.01$) from the Leader Empowering Behaviors (LEB), and consequent greater satisfaction of the

establishment's customers (Namasivayam et al., 2014). Finally, Piong (2016) study concluded that Servant Leadership could allow restaurants to increase their employees' Organizational Commitment.

According to the review from Yahaya & Ebrahim (2016), the literature shows that leadership is an antecedent of the Organizational Commitment of the subordinates. In turn, it influences Work Performance. Employees who work under consultative or participatory leadership are more committed to the organization, more satisfied with their jobs, and perform better at work (Yousaf et al., 2018).

Thus, studies on leadership in restaurants confirm previous research findings on the anticipation of leadership over Organizational Commitment, with significant relationships between these two variables. Furthermore, Organizational Commitment plays a mediating role between leadership and other organizational outcomes, such as Intentions to turn, employee job satisfaction, and customer satisfaction.

3.3.2 Leadership, Intention to Turn, and Turnover in restaurants

Although both addresses the change of employees, Intention to Turn and Turnover are different variables. The first refers to an employee's disposition not yet effective, and the second to the actual act of leaving the organization. However, the study of Purba et al. (2016), included in this review, found that restaurant employee Intentions to Turn were positively and significantly correlated with actual Voluntary Turnover 15 months later ($p < 0.01$).

Turnover is one of the main problems in the restaurant industry and results in lost profit for organizations and creates economic challenges for countries (Burke, 2017). Furthermore, the higher turnover rate may be a symptom of an unharmonious relationship between those led with Leadership, as shown by some of the studies in this review presented below.

According to the results of Bufquin et al. (2018), Intentions to Turn were significantly lower when followers rated their leaders as caring and competent individuals ($p < 0.001$). Trust in the supervisor significantly affected the quality of relationships between leaders and subordinates ($p < 0.01$) (Purba et al., 2016), and was significantly related to sales ($t = 3.46$, $p < 0.01$), profits ($t = 2.76$, $p < 0.05$) and marginally significant for Turnover ($t = 1.63$; $p < 0.10$) in restaurants in the study of Davis et al. (2000). In addition, the leader's support and encouragement for fun in the workplace (which includes adopting a relatively casual business attitude and allowing employees to have fun at work) seem to have a favorable impact on reducing turnover (Tews et al., 2013, 2014).

However, Turnover and Leadership do not appear to have a direct influence relationship in restaurants. Emotional Supervisor Support was related to Turnover through Affective Organizational Commitment (Tews et al., 2019). Affective Organizational Commitment fully mediated the relationship between employee perception of Servant Leadership and Intention to Turn (Jang & Kandampully, 2018). The study of Tang et al. (2015) showed a significant mediating effect of leader-led Value Congruence on the relationship between Ethical Leadership and employees' intention to leave ($z = -2.39$, $p \leq 0.05$), and the study of Collins (2010) showed a significant mediating effect of leader-led Value Congruence on the relationship between Ethical Leadership and employees' intention to leave.

It should also be noted that some studies did not identify a relationship between Leadership and Turnover. In Guchait et al. (2015) study, Organizational Commitment was considered the most influential for

both Intention to leave and Intention to stay. There was no significant relationship between Supervisor Support and Intention to leave or stay in employment. In the sample of Burke (2017), there was also no significant relationship between Leader's Emotional Intelligence and employee turnover rates.

3.3.3 Leadership and Work Performance in restaurants

Work Performance is perhaps one of the variables of greatest interest to restaurant managers and owners, as customers will judge the establishment's quality through the service provided by the employees. Therefore, as employees are in direct contact with customers, they can influence customer satisfaction, loyalty, and, consequently, profitability (S.-M. Lee et al., 2016).

In the study of Lee et al. (2016), Authentic Leadership had positive and significant effects on Leader Trust (coefficient = 0.667, $p < 0.01$) and Work Performance (coefficient = 0.307, $p < 0.01$) of the followers but did not affect Organizational Identification. But Organizational Identification significantly affected Work Performance (coefficient = 0.243, $p < 0.05$) and Employee Loyalty (coefficient = 0.298, $p < 0.01$), being a complete mediator between them. In the results of Peng and Chen (J.-C. Peng & Chen, 2020), Concern Climate and Work Engagement mediated the relationship between Servant Leadership and the Work Performance of frontline employees.

Still, on the mediating variables between Leadership and Work Performance, knowledge sharing and Team Cohesion, respectively, mediated the relationship between Empowering Leadership and Team Performance in the study by Tung and Chang (Tung & Chang, 2011), and the Leader Political Skill was positively and significantly related to Team Performance ($r = 0.14$, $p < 0.05$) and the Team Cohesion ($r = 0.13$, $p < 0.05$) in the sample of Yang e Zhang (F. Yang & Zhang, 2014).

Therefore, it is possible to observe that studies in restaurants on the influence of Leadership on employee performance generally consider some other variable as a mediator. This result corresponds to the findings of the meta-analytic review by Martin et al. (Martin et al. 2016), which verified that trust, job satisfaction, motivation, and empowerment mediate the effects between LMX and Work Performance.

3.3.4 Leadership and Job Satisfaction in restaurants

Job Satisfaction can be defined as a pleasant or positive emotional state resulting from someone's work or work experiences (Locke, 1976). Employee satisfaction at work is an important factor in customer retention and the establishment's success. The practice of leadership is considered a relevant variable in Job satisfaction, given its influence on the various aspects of the work of those being led (Hancer & George, 2003).

Some studies emphasized how the quality of the relationship between leader-led was able to significantly and positively predict employee satisfaction (Collins, 2007; Folmar, 2021b) and that a significant positive correlation was found between Leader Efficacy and Job Satisfaction ($\beta = 0.19$; $p < 0.01$) (Jacques et al., 2015). In the study of Han, Kim, and Kang (2017), the results indicate that leader Emotional Intelligence and Support have a significant positive relationship with employee satisfaction at work ($p < 0.01$) and still lead to high levels of service performance. Langhorn and Steve (2004) also found a positive and significant relationship between some factors of emotional intelligence of leaders with team satisfaction and unit profit ($p = 0.003$; $p = 0.042$ respectively) and customer satisfaction ($p = 0.004$).

Job Satisfaction was also presented as a mediating variable in some studies. In the study of Bufquin et al. (2018), Job Satisfaction was a mediator between the affectionate behavior and competence of the leaders and the Intention to Turn of the employees. Job Satisfaction was also a mediator between leader empowerment and greater customer satisfaction (Namasivayam et al., 2014).

Another systematic review of nurses on leadership and job satisfaction identified that 88% of the included studies showed a significant correlation between leadership style and job satisfaction, with transformational, authentic, resonant, and servant styles having positive correlations. In contrast, passive-avoidant and laissez-faire showed negative correlations in all cases (Specchia et al., 2021).

In this review, no negative correlations were found between leadership styles and Job Satisfaction. Only in the study of Mardanov et al. (2008), satisfaction with supervision has a weak explanatory power in general job satisfaction, contrary to other surveys included.

3.3.5 Results of qualitative studies

Regarding qualitative data, some results of the included surveys will be highlighted. In the study of Carter and Baghurst (Carter & Baghurst, 2014), the interviews and focus groups culminated in the relevance and application of Servant Leadership in restaurants. It was discussed that Servant Leadership positively influences employee engagement while contributing to their loyalty to the workplace. Based on the servant-leader experience (personal growth, relationships, and leading by example), the participants were more committed, built healthy working relationships, and actively achieved organizational goals.

The emerging themes of the study of Hyman (2020) included consideration, knowledge sharing, Effective Leadership through strong work dynamics, and team development. An important recommendation is that leaders strive to retain their employees by exercising consideration and willingness to evolve their management style to meet the needs of the restaurant industry and its workforce. In the results of Stallworth (2020), communication, positive reinforcement, and training were the three central themes of the semi-structured interviews with restaurant leaders. An important recommendation for business leaders in the fast-food restaurant industry is to cultivate a work environment that promotes open communication.

The study of Miller (2017) evaluated human capital strategies and turnover in restaurants led to the emergence of 4 themes: positive working relationships with employees, employee motivation, employee incentives, and employee selection. Implications include providing organizational leaders with a better understanding of human capital strategies to reduce voluntary employee turnover intentions and contribute to social change through improved organizational profitability, increasing competitive advantage, and economic sustainability of companies in this sector in the United States. Smith (2018) highlighted the importance of implementing successful strategies by Transformational Leadership to reduce employee turnover, which would save business operations and profitability from degrading operational disruptions due to frequent recruitment and labor shortages.

The study of Yang et al. (2020) identified nine sources of negative emotions of employees related to Leadership: workplace miscommunication, destructive managerial leadership, kitchen trouble, poor task management, inadequate remuneration, career development problems, conflicts with personal relationships, customer service problems, and problems in leisure and health. For the authors, these results reveal that the

mechanism that drives employees' negative emotions is much more complex than positive emotions. It is up to leaders to try to transform some sources of negative emotion into positive motivations.

It is observed that the qualitative studies of leadership in localized restaurants were all published in the last decade (between 2012 and 2020), which shows the recent interest in scientific production in the field. In addition, the studies were based on different constructs of leadership and organizational outcomes, which, as well as quantitative findings, can hinder the solid construction of leadership knowledge in the context of restaurants (Bryman, 2004). Therefore, it is recommended that future qualitative research take advantage of the structures already used by these pioneering works in the area to broaden and deepen the discoveries.

3.4 Risk of bias

The risk of bias analysis of the quantitative studies (n = 75) resulted in 53 studies at low risk (70.7%), 18 studies at moderate risk (24%), and four at high risk (5.3%). All studies answered the main question and assessed Leadership's influence on restaurants. Some studies did not answer some questions about the risk of bias because they did not make the information clear, and, therefore, they scored higher on the risk of bias (Table 2).

Table 2. Classification and percentage of risk of bias in quantitative studies.

Author, year	Risk of bias	Risk Percentage (%)
Babin & Boles (1996)	High	37.5
Ballesteros & de Saá (2012)	Moderate	50
Barbuto (2001)	Low	75
Barling et al. (2002)	Moderate	62.5
Bufquin et al. (2018)	Low	75
Burke (2017)	Moderate	50
Cha & Borchgrevink (2018)	Low	75
Cho & Johanson (2008)	Low	75
Cho et al. (2009)	Low	75
Collins, M. (2007)	Low	75
Collins (2010)	Low	100
Dartey-Baah & Addo (2019)	Low	100
Dartey-Baah et al. (2019)	Low	100
Davis et al. (2000)	Moderate	50
Detert & Burris (2007)	Low	87.5
Detert et al. (2008)	Low	87.5
Fang-guo (2013)	Low	75
Farrell & Oczkowski (2012)	Moderate	50
Folmar (2021)	Moderate	62.5
Ghazali et al. (2018)	Moderate	62.5
Gill et al. (2006)	Moderate	62,5

Guchait et al. (2014)	Low	100
Guchait et al. (2015)	Moderate	62.5
Han et al. (2017)	Low	87.5
Hofmann & Jones (2005)	Low	87.5
Holm et al. (2015)	Low	87.5
Hu et al. (2012)	Low	100
Inelmen (2009)	Low	100
Jaarsveld et al. (2021)	Low	75
Jacques et al. (2015)	Moderate	62.5
Jang (2013)	Low	100
Jang & Kandampully (2018)	Low	75
Jung et al. (2020)	Moderate	62.5
Kao & Cheng (2017)	Low	100
Kim & George (2005)	Low	75
Kim et al. (2009)	Moderate	62.5
Kluemper et al. (2019)	Moderate	62.5
Ko & Kang (2019)	Low	75
Langhorn (2004)	High	37.5
Lee et al. (2013)	Low	75
Lee et al. (2016)	Low	75
Liao et al. (2017)	Low	100
Liden et al. (2014)	Low	75
Liu & Liu (2020)	Low	100
Mardanov et al. (2008)	Moderate	50
Mathe & Slevitch (2013)	Low	87.5
Mathisen et al. (2012)	Low	75
McClellan et al. (2013)	Low	87.5
Medler-Liraz (2014)	Low	100
Molina et al. (2016)	High	37.5
Mostafa (2019)	Low	87.5
Mtairek (2014)	Moderate	62.5
Namasivayam et al. (2014)	Low	100
Needham (2018)	Moderate	62.5
Peng & Chen (2020)	Low	100
Peng et al. (2016)	Low	87.5
Piong (2016)	Low	75
Pradhan & Jena (2019)	Low	87.5
Purba et al. (2016)	Low	87.5
Qiu et al. (2020)	Low	100
Restubog et al. (2011)	Low	87.5

Reynolds (2002)	Moderate	62.5
Richmond (1997)	Low	100
Steffensen (2020)	Low	87.5
Su et al. (2019)	Low	100
Susskind et al. (2007)	High	37.5
Tang et al. (2015)	Low	87.5
Tews et al. (2014)	Low	87.5
Tews et al. (2013)	Low	75
Tews et al. (2019)	Low	100
Tung & Chang (2011)	Low	75
Wallace et al. (2011)	Low	75
Yang & Zhang (2014)	Low	75
Yoon & Yoon (2019)	Low	87.5
Ziegert (2005)	Moderate	62.5

Source: Own authorship.

Regarding the risk of bias analysis of the qualitative studies, all presented a low risk of bias and answered 100% of the instrument's questions (Table 3).

Table 3. Risk of bias assessment of summarized quantitative studies.

Author, year	Risk of bias	Risk Percentage (%)
Carter & Baghurst (2014)	Low	100
Hyman (2020)	Low	100
Miller (2017)	Low	100
Smith (2018)	Low	100
Stallworth (2020)	Low	100
Yang et al. (2020)	Low	100

Source: Own authorship.

4. Conclusion

This systematic review of leadership in restaurants identified 81 studies published between 1996 and 2020, with a sample size ranging from 31 to 5200 respondents for quantitative studies and from 4 to 18 participants for qualitative studies.

The most productive decade of restaurant leadership studies was between 2010 and 2020, with 61 (75.3%) studies published in this period, 18 (22.2%) studies published in the decade 2000 to 2010, and only 2 (2.4%) previous studies to the year 2000. The growing production of leadership studies in restaurants corroborates the findings of Gardner et al. (2020) review about production at The Leadership Quarterly over the past decade.

More than 20 different leadership theories were used in the studies, with the range of instruments used to assess leadership being even greater, which demonstrates the theoretical effort of the field but hinders a complete analysis of the construct in the context of restaurants.

In summary, the results of studies on leadership in restaurants highlight mainly the significant positive relationships between the most used leadership theories (Transformational Leadership, LMX, Supervisor Support, and Servant Leadership) and the most cited outcomes: Organizational Commitment, Work Performance, and Job Satisfaction, in addition to a significant negative relationship between these leadership styles and Intention to Turn and Turnover. The main recommendations of the pioneer studies published in the 1990s (Babin & Boles, 1996; Richmond, 1997) included shifting from the individual analysis level to an organizational analysis level and further exploring the employee-customer relationship. Such proposals have been implemented over the years, as observed in several studies of the last decade (Farrell & Oczkowski, 2012; Han et al., 2017; Jang, 2013; Langhorn, 2004; Liden et al., 2014; Liu & Liu, 2020; Mostafa, 2019; Peng & Chen, 2020; Su et al., 2019; Jaarsveld et al., 2021). They indicate that the research on leadership in restaurants has been paying attention to the evolutions and suggestions of the area.

However, it is pertinent to note that all the most investigated variables in quantitative surveys on Leadership in restaurants were person-led as their primary focus. No organizational variable such as sales, profit, or organizational performance occupied the top of the surveyed outcomes. The qualitative surveys reinforce this result. This may indicate that researchers in the field still see the leader-led relationship in restaurants as the most needed work topic.

The future research agenda suggested by studies published in recent years include: applying research to different types of restaurants (Bufquin et al., 2018; DiPietro et al., 2019), develop longitudinal studies to explain the causality between the constructs (Jang & Kandampully, 2018; Jung et al., 2020; Luo et al., 2019; Peng & Chen, 2020; Self et al., 2020; Yoon & Yoon, 2019), more multilevel analytics research (Luo et al., 2019), check the differences in leadership assessment according to the position held by the subordinate (Bufquin et al., 2018), investigate the reasons for employees to remain in their restaurant jobs (DiPietro et al., 2019), examine relationships with other types of leadership and organizational outcomes (Luo et al., 2019; Peng & Chen, 2020; Self et al., 2020; Steffensen, 2020), further analyze the reasons for the high reliability values of the instruments ($\alpha > 0,9$) (Mushtaq et al., 2019), increase the sample number and collect data from different sources (Mushtaq et al., 2019; Qiu et al., 2020; Yoon & Yoon, 2019), among others.

In addition to these specific recommendations for the development of the evaluated outcome variables, research, in general, suggests the application of the hypothesis model in other types of organizations (Jang, 2013; Jung et al., 2020; Steffensen, 2020), giving greater focus to the used leadership construct than to the characteristics of work in restaurants.

However, we recommend that further research explore the leadership construct from the service in restaurants perspective to identify the most relevant particularities in this context. Examples are the differences in the perception of leadership according to gender, age and level of education of subordinates and how this affects work in restaurants. Also, the degree of autonomy that the leader has within the organization influences the organization's results, organizational training results on relationship and communication between organization-leader-led in food services, and if there is a relationship between the number of meals produced by the establishment and leadership style perceived by subordinates.

References

- Avolio, B. J., Gardner, W. L., & Walumbwa, F. O. (2007). *Authentic leadership questionnaire: 2007-Version 1.0*. Gallup Leadership Institute.
- Babin, B. J., & Boles, J. S. (1996). The effects of perceived co-worker involvement and supervisor support on service provider role stress, performance and job satisfaction. *Journal of Retailing*, 72(1), 57–75. [https://doi.org/10.1016/S0022-4359\(96\)90005-6](https://doi.org/10.1016/S0022-4359(96)90005-6)
- Badura, K. L., Grijalva, E., Newman, D. A., Yan, T. T., & Jeon, G. (2018). Gender and leadership emergence: A meta-analysis and explanatory model. *Personnel Psychology*, 71(3), 335–367. <https://doi.org/10.1111/peps.12266>
- Ballesteros, J. L., & de Saá, P. (2012). The influence of organisational context on training success in the restaurant industry. *Service Industries Journal*, 32(8), 1265–1282. <https://doi.org/10.1080/02642069.2010.531270>
- Banks, G. C., Gooty, J., Ross, R. L., Williams, C. E., & Harrington, N. T. (2018). Construct redundancy in leader behaviors: A review and agenda for the future. *Leadership Quarterly*, 29(1), 236–251. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.12.005>
- Barbuto, J. E. (2001). A Field Study of the Relation Between Leaders' Anticipation of Targets' Resistance and Targets' Reports of Influence Tactics Used By Leaders in Dyadic Relations. *Psychological Reports*, 88(3), 835. <https://doi.org/10.2466/pr0.88.3.835-843>
- Barling, J., Loughlin, C., & Kelloway, E. K. (2002). Development and test of a model linking safety-specific transformational leadership and occupational safety. *The Journal of Applied Psychology*, 87(3), 488–496. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.488>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). *Transformational leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Consulting Psychologists Press.
- Brown, M., Trevino, L., & Harrison, D. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 117–134.
- Bryman, A. (2004). Qualitative research on leadership: A critical but appreciative review. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 729–769. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.09.007>
- Bufquin, D, DiPietro, R., Orlowski, M., & Partlow, C. (2018). Social evaluations of restaurant managers: The effects on frontline employees' job attitudes and turnover intentions. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(3), 1827–1844. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2016-0617>
- Bufquin, Diego, DiPietro, R., Orlowski, M., & Partlow, C. (2017). The influence of restaurant co-workers' perceived warmth and competence on employees' turnover intentions: The mediating role of job attitudes. *International Journal of Hospitality Management*, 60, 13–22. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.09.008>
- Bufquin, Diego, DiPietro, R., Orlowski, M., & Partlow, C. (2018). Social evaluations of restaurant managers: The effects on frontline employees' job attitudes and turnover intentions. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(3), 1827–1844. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2016-0617>
- Burke, D. V. (2017). Managers' emotional intelligence and employee turnover rates in quick service restaurants. *Walden Dissertations and Doctoral Studies*. <http://scholarworks.waldenu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=4764&context=dissertations>
- Carter, D., & Baghurst, T. (2014). The Influence of Servant Leadership on Restaurant Employee Engagement. *Journal of Business Ethics*, 124(3), 453–464. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1882-0>
- Cha, J. M., & Borchgrevink, C. P. (2018). Leader–Member Exchange (LMX) and Frontline Employees' Service-Oriented Organizational Citizenship Behavior in the Foodservice Context: Exploring the Moderating Role of Work Status. *International Journal of Hospitality and Tourism Administration*, 19(3), 233–258. <https://doi.org/10.1080/15256480.2017.1324337>
- Cho, S., & Johanson, M. M. (2008). Organizational citizenship behavior and employee performance: A moderating effect of work status in restaurant employees. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 32(3), 307–326. <https://doi.org/10.1177/1096348008317390>
- Cho, S., Johanson, M. M., & Guchait, P. (2009). Employees intent to leave: A comparison of determinants of intent to leave versus intent to stay. *International Journal of Hospitality Management*, 28(3), 374–381. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2008.10.007>
- Collins, Michael D. (2010). The effect of psychological contract fulfillment on manager turnover intentions and its role as a mediator in a casual, limited-service restaurant environment. *International Journal of Hospitality Management*, 29(4), 736–742. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2010.03.005>
- Collins, Michael Dwain. (2007). Understanding The Relationships Between Leader-Member Exchange (Lmx), Psychological Empowerment, Job Satisfaction, And Turnover Intent In A Limited-Service Restaurant Environment. The Ohio State University.
- Cooper-Hakim, A. Viswesvaran, C. (2005). The construct of work commitment: Testing an integrative framework. *Psychological Bulletin*, 131, 241–259.
- Dartey-Baah, K., & Addo, S. A. (2019). Psychological identification with job: a leadership-OCB mediator. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(3), 548–565. <https://doi.org/10.1108/IJOA-10-2017-1262>
- Dartey-Baah, K., Anlesinya, A., & Lamptey, Y. (2019). Leadership Behaviors and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Role of Job Involvement. *INTERNATIONAL JOURNAL OF BUSINESS*, 24(1), 74–95.

- Davis, J. H., Schoorman, F. D., Mayer, R. C., & Tan, H. H. (2000). The trusted general manager and business unit performance: Empirical evidence of a competitive advantage. *STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL*, 21(5), 563–576. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(200005\)21:5<563::AID-SMJ99>3.0.CO;2-0](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(200005)21:5<563::AID-SMJ99>3.0.CO;2-0)
- Department of Labor, U. S. of A. (2020). *Employed persons by detailed industry, sex, race, and Hispanic or Latino ethnicity*. <https://www.bls.gov/cps/cpsaat18.htm>
- Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? *Academy of Management Journal*, 50(4), 869–884. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2007.26279183>
- Detert, J. R., Treviño, L. K., Burris, E. R., & Andiappan, M. (2008). “Managerial modes of influence and counterproductivity in organizations: A longitudinal business-unit-level investigation”: Correction. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 328. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.2.328>
- DiPietro, R., Martin, D., & Pratt, T. (2019). Understanding employee longevity in independent fine dining restaurants: A grounded theory approach. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(10), 4062–4085. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2018-0869>
- Ehrhart, M. G. (2004). Leadership And Procedural Justice Climate As Antecedents Of Unit-Level Organizational Citizenship Behavior. *Personnel Psychology*, 57(1), 61–94. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2004.tb02484.x>
- Fang-guo, S. (2013). Multilevel Model of Transformational Leadership and Service Quality: Testing Mediation Role of Psychological Empowerment. *International Conference on Management Science & Engineering*.
- Farrell, M. A., & Oczkowski, E. (2012). Organisational identification and leader member exchange influences on customer orientation and organisational citizenship behaviours. *Journal of Strategic Marketing*, 20(4), 365–377. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2011.643917>
- Folmar, J. A. (2021a). *Transformational leadership and employee satisfaction in a U.S. fast-food restaurant*. (Vol. 82, Issues 2-B). ProQuest Information & Learning.
- Folmar, J. A. (2021b). Transformational leadership and employee satisfaction in a US fast-food restaurant. *Dissertation Abstracts International: Section B: The Sciences and Engineering*, 82(2-B).
- Gardner, W. L., Lowe, K. B., Meuser, J. D., Noghani, F., Gullifor, D. P., & Cogliser, C. C. (2020). The leadership trilogy: A review of the third decade of The Leadership Quarterly. *Leadership Quarterly*, 31(1), 101379. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101379>
- Gatling, A., Molintas, D. H. R., Self, T. T., & Shum, C. (2020). Leadership and behavioral integrity in the restaurant industry: the moderating roles of gender. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 19(1), 62–81. <https://doi.org/10.1080/15332845.2020.1672249>
- Ghazali, H., Nashuki, N. M., & Othman, M. (2018). The Influence of Perceived Organizational Support (POS), Perceived Supervisory Support (PSS) and Organizational Commitment (OC) towards Intention to Leave or Intention to Stay: A case of Casual Dining Restaurants in Klang Valley, Malaysia. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(9), 1884–1902. <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v8-i9/4869>
- Gill, A. S., Flaschner, A. B., & Shachar, M. (2006). Mitigating stress and burnout by implementing transformational-leadership. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18(6), 469–481. <https://doi.org/10.1108/09596110610681511>
- Graen, G., Novak, M. A., & Sommerkamp, P. (1982). The effects of leader—member exchange and job design on productivity and satisfaction: Testing a dual attachment model. *Organizational Behavior and Human Performance*, 30(1), 109–131. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(82\)90236-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(82)90236-7)
- Guchait, P., Cho, S., & Meurs, J. A. (2015). Psychological Contracts, Perceived Organizational and Supervisor Support: Investigating the Impact on Intent to Leave Among Hospitality Employees in India. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 14(3), 290–315. <https://doi.org/10.1080/15332845.2015.1002070>
- Guchait, Priyanko, Paşamehmetoğlu, A., & Dawson, M. (2014). Perceived supervisor and co-worker support for error management: Impact on perceived psychological safety and service recovery performance. *International Journal of Hospitality Management*, 41, 28–37. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2014.04.009>
- Han, S. J., Kim, W. G., & Kang, S. (2017). Effect of restaurant manager emotional intelligence and support on front-of-house employees’ job satisfaction. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(11), 2807–2825. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2015-0641>
- Hancer, M., & George, R. T. (2003). Job Satisfaction Of Restaurant Employees: An Empirical Investigation Using The Minnesota Satisfaction Questionnaire. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 27(1), 85–100. <https://doi.org/10.1177/1096348002238882>
- Hofmann, D. A., & Jones, L. M. (2005). Leadership, collective personality, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 90(3), 509–522. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.3.509>
- Holm, K., Torkelson, E., & Bäckström, M. (2015). Models of Workplace Incivility: The Relationships to Instigated Incivility and Negative Outcomes. *BioMed Research International*, 2015, 920239. <https://doi.org/10.1155/2015/920239>

- Hu, M.-L. M., Ou, T.-L., Chiou, H.-J., & Lin, L.-C. (2012). Effects of social exchange and trust in knowledge sharing and service innovation. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, *40*(5), 783–800. <https://doi.org/10.2224/sbp.2012.40.5.783>
- Huang, Y.-H., Verma, S. K., Chang, W.-R., Courtney, T. K., Lombardi, D. A., Brennan, M. J., & Perry, M. J. (2012). Supervisor vs. employee safety perceptions and association with future injury in US limited-service restaurant workers. In *Accident Analysis and Prevention* (Vol. 47, pp. 45–51). Elsevier Science. <https://doi.org/10.1016/j.aap.2011.11.023>
- Hyman, J. D. (2020). *Walden University*.
- Inelmen, K. (2009). Role of trust in mediating the effects of satisfaction and commitment on employee performance. *Bogazici Journal*, *23*(1–2), 55–73. <https://doi.org/10.21773/boun.23.1.4>
- Jacques, P. H., Garger, J., Lee, K., & Ko, J.-Y. (2015). Authentic Leadership on the Frontline and Its Effects on Korean Restaurant Employees. *Journal of Foodservice Business Research*, *18*(4), 389–403. <https://doi.org/10.1080/15378020.2015.1068674>
- Jahangiri, M., Eskandari, F., Karimi, N., Hasanipour, S., Shakerian, M., & Zare, A. (2019). Self-reported, work-related injuries and illnesses among restaurant workers in Shiraz city, South of Iran. *Annals of Global Health*, *85*(1), 1–9. <https://doi.org/10.5334/aogh.2440>
- Jang, J. (2013). *A Multi-Level Examination of Factors Predicting Employee Engagement and its Impact on Customer Outcomes in the Restaurant Industry*. The Ohio State University.
- Jang, J., & Kandampully, J. (2018). Reducing Employee Turnover Intention Through Servant Leadership in the Restaurant Context: A Mediation Study of Affective Organizational Commitment. *INTERNATIONAL JOURNAL OF HOSPITALITY & TOURISM ADMINISTRATION*, *19*(2), 125–141. <https://doi.org/10.1080/15256480.2017.1305310>
- Jayaraman, S., Dropkin, J., Siby, S., Alston, L. R., & Markowitz, S. (2011). Dangerous Dining. *Journal of Occupational & Environmental Medicine*, *53*(12), 1418–1424. <https://doi.org/10.1097/JOM.0b013e3182363b9f>
- Jung, H. S., Seo, K. H., & Yoon, H. H. (2020). The importance of leader integrity on family restaurant employees' engagement and organizational citizenship behaviors: Exploring sustainability of employees' generational differences. *Sustainability (Switzerland)*, *12*(6). <https://doi.org/10.3390/su12062504>
- Kao, F.-H., & Cheng, B.-S. (2017). Proservice or antiservice employee behaviors: A multilevel ethics perspective. In *Human Performance* (Vol. 30, Issue 5, pp. 272–290). Taylor & Francis. <https://doi.org/10.1080/08959285.2017.1399130>
- Kim, B. (Peter), & George, R. T. (2005). The Relationship between Leader-Member Exchange (LMX) and Psychological Empowerment: A Quick Casual Restaurant Employee Correlation Study. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, *29*(4), 468–483. <https://doi.org/10.1177/1096348005276498>
- Kim, W., Ok, C., & Lee, M. J. (2009). Antecedents of service employees' organizational citizenship behaviors in full-service restaurants in Korea. *Cornell Hospitality Quarterly*, *50*(2), 180–197. <https://doi.org/10.1177/1938965509331922>
- Kluemper, D. H., Taylor, S. G., Bowler, W. M., Bing, M. N., & Halbesleben, J. R. B. (2019). How leaders perceive employee deviance: Blaming victims while excusing favorites. *The Journal of Applied Psychology*, *104*(7), 946–964. <https://doi.org/10.1037/apl0000387>
- Ko, W. H., & Kang, H. yu. (2019). Effect of leadership style and organizational climate on employees' food safety and hygiene behaviors in the institutional food service of schools. *Food Science and Nutrition*, *7*(6), 2131–2143. <https://doi.org/10.1002/fsn3.1056>
- Langhorn, S. (2004). How emotional intelligence can improve management performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *16*(4), 220–230. <https://doi.org/10.1108/09596110410537379>
- Lee, J.-E., Almanza, B. A., Jang, S. (Shawn), Nelson, D. C., & Ghiselli, R. F. (2013). Does transformational leadership style influence employees' attitudes toward food safety practices? *INTERNATIONAL JOURNAL OF HOSPITALITY MANAGEMENT*, *33*, 282–293. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.09.004>
- Lee, S.-M., Lim, K.-J., Swanson, E., Park, D.-H., & Lee, Y.-K. (2016). Authentic leadership and its consequences in a hotel restaurant context. *Global Business and Finance Review*, *21*(2), 1–19. <https://doi.org/10.17549/gbfr.2016.21.2.1>
- Liao, C., Wayne, S. J., Liden, R. C., & Meuser, J. D. (2017). Idiosyncratic deals and individual effectiveness: The moderating role of leader-member exchange differentiation. *LEADERSHIP QUARTERLY*, *28*(3), 438–450. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.10.014>
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Liao, C., & Meuser, J. D. (2014). Servant leadership and serving culture: Influence on individual and unit performance. *Academy of Management Journal*, *57*(5), 1434–1452. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.0034>
- Liu, X.-Y., & Liu, Y. (2020). The service smile chain: linking leader emotions to customer outcomes. *SERVICE INDUSTRIES JOURNAL*, *40*(5), 415–435. <https://doi.org/10.1080/02642069.2018.1509958>
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In D. M. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297–1349). Rand McNally.
- Lord, R. G., Day, D. V., Zaccaro, S. J., Avolio, B. J., & Eagly, A. H. (2017). Supplemental Material for Leadership in Applied Psychology: Three Waves of Theory and Research. *Journal of Applied Psychology*, *102*(3), 434–451. <https://doi.org/10.1037/apl0000089.supp>
- Luo, A., Guchait, P., Lee, L., & Madera, J. M. (2019). Transformational leadership and service recovery performance: The mediating effect of emotional labor and the influence of culture. *International Journal of Hospitality Management*, *77*(November 2017), 31–39.

<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.011>

- Mardanov, I. T., Maertz Jr., C. P., & Sterrett, J. L. (2008). Leader-member exchange and job satisfaction: Cross-industry comparisons and predicted employee turnover. *Journal of Leadership Studies*, 2(2), 63–82. <https://doi.org/10.1002/jls.20062>
- Martin, R., Guillaume, Y., Thomas, G., Lee, A., & Epitropaki, O. (2016). Leader-Member Exchange (LMX) and Performance: A Meta-Analytic Review. *Personnel Psychology*, 69(1), 67–121. <https://doi.org/10.1111/peps.12100>
- Mathe, K., & Slevitch, L. (2013a). An Exploratory Examination of Supervisor Undermining, Employee Involvement Climate, and the Effects on Customer Perceptions of Service Quality in Quick-Service Restaurants. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 37(1), 29–50. <https://doi.org/10.1177/1096348011413590>
- Mathe, K., & Slevitch, L. (2013). An exploratory examination of supervisor undermining, employee involvement climate, and the effects on customer perceptions of service quality in quick-service restaurants. *Journal Of Hospitality & Tourism Research*, 37(1), 29–50. <https://doi.org/10.1177/1096348011413590>
- Mathisen, G. E., Einarsen, S., & Mykletun, R. (2012). Creative leaders promote creative organizations. *International Journal Of Manpower*, 33(4), 367–382. <https://doi.org/10.1108/01437721211243741>
- McClellan, E. J., Burris, E. R., & Detert, J. R. (2013). When does voice lead to exit? It depends on leadership. *Academy of Management Journal*, 56(2), 525–548. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0041>
- Medler-Liraz, H. (2014). Negative affectivity and tipping: The moderating role of emotional labor strategies and leader-member exchange. *International Journal of Hospitality Management*, 36, 63–72. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.08.010>
- Miller, O. P. C. (2017). *Human Capital Strategies of Leaders in the Food Service Industry*. 152. <https://search.proquest.com/docview/1937570862/abstract/A947B2ECF3734829PQ/1%0Afiles/131/Miller - 2017 - Human Capital Strategies of Leaders in the Food Se.pdf>
- Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., & Altman, D. G. (2009). Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses: The PRISMA Statement. *PLoS Medicine*, 6(7), e1000097. <https://doi.org/10.1371/journal.pmed.1000097>
- Molina, Pérez, & López, H. (2016). Transformational leadership analysis in tourism companies of food and beverages in the city of Mazatlan, Sinaloa, Mexico. *Revista CICAG*, 14(1), 81–100. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6932731>
- Moos, R. H. (1981). *Work Environment Scale Manual*. Consulting Psychologists Press.
- Mostafa, A. M. S. (2019). Transformational leadership and restaurant employees customer-oriented behaviours: The mediating role of organizational social capital and work engagement. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(3), 1166–1182. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-02-2018-0123>
- Mtairek, M. (2014). *The Dynamics of Leadership in Small Business: Enhancing Harmony, Efficiency, and Profitability*. University of Phoenix.
- Mushtaq, R., Ellahi, A., & Khan, M. B. (2019). Influence of organizational justice, supervisor support, and group cohesiveness on organizational commitment: Mediated role of ethical behavior. *Pakistan Journal of Psychological Research*, 34(4), 919–934. <https://doi.org/10.33824/PJPR.2019.34.4.49>
- Namasivayam, K., Guchait, P., & Lei, P. (2014). The influence of leader empowering behaviors and employee psychological empowerment on customer satisfaction. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(1), 69–84. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2012-0218>
- National Restaurant Association. (2021). *Restaurant Industry Facts at a Glance*. <https://restaurant.org/research/restaurant-statistics/restaurant-industry-facts-at-a-glance>
- Needham, M. R. (2018). Relationship between servant leadership characteristics and fast-casual restaurants. *Dissertation Abstracts International Section A: Humanities and Social Sciences*, 79(8-A(E)), 109. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=psyh&AN=2018-26095-198&lang=de&site=ehost-live>
- Peng, J.-C., & Chen, S.-W. (2020). Servant Leadership and Service Performance: A Multilevel Mediation Model. *Psychological Reports*, 33294120950302. <https://doi.org/10.1177/0033294120950302>
- Peng, J. C., Jien, J.-J., & Lin, J. (2016). Antecedents and consequences of psychological contract breach. *Journal of Managerial Psychology*, 31(8), 1312–1326. <https://doi.org/10.1108/JMP-10-2015-0383>
- Piong, C. (2016). Servant Leadership, Organizational Commitment, and Perceived Organizational Support in the Restaurant Industry. *ProQuest Dissertations and Theses*, 170. https://search.proquest.com/docview/1862127372?accountid=14553%5Cnhttp://sfx.carli.illinois.edu/sfxui?url_ver=Z39.88-2004&rft_val_fmt=info:ofi/fmt:kev:mtx:dissertation&genre=dissertations+%26+theses&sid=ProQ:ProQuest+Dissertations+%26+Theses+Full+Text&at
- Pishgooe, A. H., Atashzadeh-Shoorideh, F., Falcó-Pegueroles, A., & Lotfi, Z. (2019). Correlation between nursing managers' leadership styles and nurses' job stress and anticipated turnover. *Journal of Nursing Management*, 27(3), 527–534. <https://doi.org/10.1111/jonm.12707>

- Powell, T. C. (2017). Strategy as Diligence: Putting Behavioral Strategy into Practice. *California Management Review*, 59(3), 162–190. <https://doi.org/10.1177/0008125617707975>
- Pradhan, S., & Jena, L. K. (2019). Getting even: A study of abusive supervision, workplace deviance and intention to quit in Indian entrepreneurial organizations. *South Asian Journal of Business Studies*, 8(3), 332–347. <https://doi.org/10.1108/SAJBS-06-2018-0072>
- Purba, D. E., Oostrom, J. K., Born, M. P., & van der Molen, H. T. (2016). The relationships between trust in supervisor, turnover intentions, and voluntary turnover: Testing the mediating effect of on-the-job embeddedness. *Journal of Personnel Psychology*, 15(4), 174–183. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000165>
- Qiu, S., Dooley, L. M., & Xie, L. (2020). How servant leadership and self-efficacy interact to affect service quality in the hospitality industry: A polynomial regression with response surface analysis. *Tourism Management*, 78. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2019.104051>
- Restubog, S. L. D., Scott, K. L., & Zagenczyk, T. J. (2011). When distress hits home: The role of contextual factors and psychological distress in predicting employees' responses to abusive supervision. In *Journal of Applied Psychology* (Vol. 96, Issue 4, pp. 713–729). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/a0021593>
- Reynolds, D. (2002). The Moderating Effect of Leader-Member Exchange in the Relationship Between Self-Efficacy and Performance. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 1(3), 77–90. https://doi.org/10.1300/J171v01n03_06
- Richmond, S. M. (1997). The demands-control model in fast-food restaurants: Effects of emotional labor, customer treatment, demands, control, and support. *Dissertation Abstracts International Section A: Humanities and Social Sciences*, 58(7-A), p.2740.
- Sajid Masood, Ghazal Khalid Siddiqui, Huma Lodhi, & Shaista Shahbaz. (2020). Effect of Leadership Styles on Organizational Citizenship Behavior and Employee Turnover Intention. *Journal of Accounting and Finance in Emerging Economies*, 6(2), 487–495. <https://doi.org/10.26710/jafee.v6i2.1200>
- Self, T. T., Gordon, S., & Ghosh, A. (2020). Increasing Management Retention: The Mediating Role of Organizational Embeddedness on Coworker Support and Turnover Intention. *International Journal of Hospitality and Tourism Administration*, 00(00), 1–19. <https://doi.org/10.1080/15256480.2019.1708224>
- Shen, W., & Joseph, D. L. (2021). Gender and leadership: A criterion-focused review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 31(2), 100765. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100765>
- Smith, J. D. (2018). *Successful strategies for reducing employee turnover in the restaurant industry*. (Vol. 79, Issues 8-A(E)). ProQuest Information & Learning.
- Specchia, M. L., Cozzolino, M. R., Carini, E., Di Pilla, A., Galletti, C., Ricciardi, W., & Damiani, G. (2021). Leadership Styles and Nurses' Job Satisfaction. Results of a Systematic Review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(4), 1552. <https://doi.org/10.3390/ijerph18041552>
- Stallworth, H. J. (2020). *Walden University*.
- Steffensen, D. (2020). Managing Uncertainty: An Examination of Leadership Factors that Increase HRM System Strength. *Academy of Management Proceedings*, 2020(1), 20622. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2020.20622abstract>
- Su, F., Cheng, D., & Wen, S. (2019). Multilevel Impacts of Transformational Leadership on Service Quality: Evidence From China. *Frontiers in Psychology*, 10, 1252. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01252>
- Sukhu, A., Bilgihan, A., & Seo, S. (2017). Willingness to pay in negative restaurant service encounters. *International Journal of Hospitality Management*, 65, 11–19. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.05.006>
- Sun, R., & Wang, W. (2017). Transformational leadership, employee turnover intention, and actual voluntary turnover in public organizations. *Public Management Review*, 19(8), 1124–1141. <https://doi.org/10.1080/14719037.2016.1257063>
- Susskind, A. M., Kacmar, M. K., & Borchgrevink, C. P. (2007). How organizational standards and coworker support improve restaurant service. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 48(4), 370–379. <https://doi.org/10.1177/0010880407300158>
- Tang, G., Cai, Z., Liu, Z., Zhu, H., Yang, X., & Li, J. (2015). The Importance of Ethical Leadership in Employees' Value Congruence and Turnover. *Cornell Hospitality Quarterly*, 56(4), 397–410. <https://doi.org/10.1177/1938965514563159>
- Tavakol, M., & Dennick, R. (2011). Making sense of Cronbach's alpha. *International Journal of Medical Education*, 2, 53–55. <https://doi.org/10.5116/ijme.4dfb.8dfd>
- Tews, M. J., Michel, J. W., & Allen, D. G. (2014). Fun and friends: The impact of workplace fun and constituent attachment on turnover in a hospitality context. *Human Relations*, 67(8), 923–946. <https://doi.org/10.1177/0018726713508143>
- Tews, M. J., Michel, J. W., & Stafford, K. (2013). Does Fun Pay? The Impact of Workplace Fun on Employee Turnover and Performance. *Cornell Hospitality Quarterly*, 54(4), 370–382. <https://doi.org/10.1177/1938965513505355>
- Tews, M. J., Michel, J. W., & Stafford, K. (2019). Social support and turnover among entry-level service employees: Differentiating type, source, and basis of attachment. *Human Resource Management*, No Pagination Specified-No Pagination Specified. <https://doi.org/10.1002/hrm.21989>

- Tung, H. L., & Chang, Y. H. (2011). Effects of empowering leadership on performance in management team: Mediating effects of knowledge sharing and team cohesion. *Journal of Chinese Human Resources Management*, 2(1), 43–60. <https://doi.org/10.1108/20408001111148720>
- van Jaarsveld, D. D., Walker, D. D., Restubog, S. L. D., Skarlicki, D., Chen, Y., & Frické, P. H. (2021a). Unpacking the Relationship Between Customer (In)Justice and Employee Turnover Outcomes: Can Fair Supervisor Treatment Reduce Employees' Emotional Turmoil? *Journal of Service Research*, 24(2), 301–319. <https://doi.org/10.1177/1094670519883949>
- van Jaarsveld, D. D., Walker, D. D., Restubog, S. L. D., Skarlicki, D., Chen, Y., & Frické, P. H. (2021b). Unpacking the Relationship Between Customer (In)Justice and Employee Turnover Outcomes: Can Fair Supervisor Treatment Reduce Employees' Emotional Turmoil? *Journal of Service Research*, 24(2), 301–319. <https://doi.org/10.1177/1094670519883949>
- Vaske, J. J., Beaman, J., & Sponarski, C. C. (2017). Rethinking Internal Consistency in Cronbach's Alpha. *Leisure Sciences*, 39(2), 163–173. <https://doi.org/10.1080/01490400.2015.1127189>
- Wallace, J. C., Johnson, P. D., Mathe, K., & Paul, J. (2011). Structural and psychological empowerment climates, performance, and the moderating role of shared felt accountability: A managerial perspective. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 840–850. <https://doi.org/10.1037/a0022227>
- Yahaya, R., & Ebrahim, F. (2016). Leadership styles and organizational commitment: literature review. *Journal of Management Development*, 35(2), 190–216. <https://doi.org/10.1108/JMD-01-2015-0004>
- Yang, C. E., Wang, Y. C., & Yang, J. (2020). Hotel Restaurant Service Employees' Sources of Positive and Negative Emotions. *Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism*, 21(5), 542–563. <https://doi.org/10.1080/1528008X.2020.1712306>
- Yang, F., & Zhang, L. (2014). An examination of when and how leader political skill influences team performance in China: A cultural value perspective. *Asian Journal of Social Psychology*, 17(4), 286–295. <https://doi.org/10.1111/ajsp.12079>
- Yoon, M. H., & Yoon, D. J. (2019). When and why does relative leader-member exchange enhance service performance?: The roles of self-efficacy, team commitment, and multifoci team-level differentiation. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(7), 2666–2690. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-07-2018-0592>
- Yousaf, A., Sanders, K., & Yustantio, J. (2018). High commitment HRM and organizational and occupational turnover intentions: the role of organizational and occupational commitment. *International Journal of Human Resource Management*, 29(10), 1661–1682. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1256905>
- Yukl, G., & Falbec, M. (1990). Influence tactics in upward, downward, and lateral influence attempts. *Journal of Applied Psychology*, 75, 132–140.
- Zhang, R. (2013). Employee Gender vs. Supervisor Gender: Gender Interaction Effects in Employees' Upward Influence Behavior in Hotels. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 12(4), 355–375. <https://doi.org/10.1080/15332845.2013.790256>
- Ziegert, J. C. (2005). *Does more than one cook spoil the broth? An examination of shared team leadership*. University of Maryland.

5.2 ARTIGO 2: ADAPTAÇÃO SEMÂNTICA DE ESCALAS PARA PESQUISAS COM MANIPULADORES DE ALIMENTOS

Mayara Daré Vidigal
Raquel Braz Assunção Botelho
Eduardo Yoshio Nakano
Rita de Cássia Coelho de Almeida Akutsu

Resumo

Na área da alimentação coletiva observa-se que são escassos os estudos que colhem dados a partir de questionários aplicados com Manipuladores de Alimentos (MA). Tal situação pode se dar pela dificuldade em colher dados com essa população visto que os instrumentos de pesquisa comumente utilizados podem empregar uma linguagem desajustada a real compreensão destes respondentes. Portanto, o objetivo deste estudo foi testar uma metodologia de adaptação de três escalas para o nível de compreensão de MA, além de fornecer evidências de confiabilidade de tais escalas adaptadas para pesquisas futuras com estes trabalhadores. Esta é uma pesquisa empírica quali-quantitativa do tipo transversal exploratória realizada com MA das cinco regiões brasileiras. Os instrumentos “Escala de Avaliação de Estilo Gerencial (EAEG)”, “Escala de Comprometimento Organizacional (ECO)”, e “Escala de Intenção de Rotatividade (EIR)” foram submetidos às etapas de: adaptação semântica, discussão das escalas em grupos focais, aplicação em amostras de MA brasileiros, e análise de confiabilidade e validade. Participaram do estudo 50 Serviços de Alimentação, 635 MA, e 38 voluntários aplicadores da pesquisa. Os instrumentos escolhidos foram adaptados segundo a metodologia proposta, alterando-se a semântica dos itens, verificando-se sua compreensão através dos grupos focais realizados, empregando a escala de resposta tipo *Likert* em formato de gradação de cores e aplicando os questionários em formato de entrevista guiada por voluntários treinados. Os valores do *Alfa de Cronbach* da EAEG foi $\alpha=0.909$ para o fator Relacionamento e $\alpha=0.737$ para o fator Tarefa, da escala de OC foi $\alpha=0.782$ para o fator Afetivo, $\alpha=0,683$ para o fator Normativo e $\alpha=0.789$ para o fator Continuidade, e da EIR foi $\alpha=0.918$ (fator único). A análise fatorial confirmatória apresentou resultados dentro da faixa adequada para todos os instrumentos. Este estudo corrobora com os achados de outras pesquisas que utilizaram a adaptação de escalas por nível de escolaridade e considera as adaptações de instrumentos para pesquisas com MA fundamentais para incluir esta categoria ocupacional nos estudos de gestão de produção de refeições, fornecendo uma confiabilidade satisfatória dos instrumentos adaptados. Argumentamos que adaptação de escalas por nível de escolaridade seja uma etapa imprescindível para a precisão de dados coletados com respondentes que possuem até nove anos de estudo formal, como no caso dos MA, e que tal metodologia irá contribuir com a expansão da pesquisa na área da alimentação coletiva.

Palavras-chave: escalas, instrumentos, adaptação transcultural, Manipuladores de Alimentos, pesquisa, alimentação coletiva, serviços de alimentação.

1. INTRODUÇÃO

O cenário da pesquisa na área de produção de refeições realizada no Brasil tem abordado, principalmente, temas relacionados à qualidade sanitária e nutricional dos alimentos, processos e técnicas envolvidas na produção de refeições, estudos sobre alimentação comensal, atuação do nutricionista, e consumo de alimentos fora de casa (CAMPOS et al., 2017). Observa-se que poucos são os estudos que colhem dados a partir da opinião de trabalhadores dos Food Services, e que tal situação tem sido uma estratégia utilizada por pesquisadores para evitar a coleta de dados com amostra de indivíduos que apresentam menor número de anos de estudo em virtude da dificuldade de compreensão dos construtos (BORGES; PINHEIRO, 2002).

Os trabalhadores dos Serviços de Alimentação são conhecidos como Manipuladores de Alimentos (MA) que, de acordo com a legislação brasileira (BRASIL, 2004), pode ser descrito como “qualquer pessoa do serviço de alimentação que entra em contato direto ou indireto com o alimento”, ou seja, pessoas que ocupem cargos de cozinheiro, auxiliar de cozinha, auxiliar de pré-preparo, copeiro, estoquista, auxiliar de serviços gerais, nutricionistas, entre outros.

De acordo com estudos realizados em Serviços de Alimentação que avaliaram o perfil sócio demográfico de MA o nível de instrução indica que estes trabalhadores possuem, em sua maioria, até nove anos de estudo formal, na medida em que o ensino fundamental no Brasil passou a ser de nove anos a partir de 2005 de um total de 12 anos de estudo (AGUIAR; VALENTE; FONSECA, 2010; OLIVEIRA et al., 2013; RAMOS; COSTA; MONTEIRO, 2022; ROCHA; AMARAL, 2009). Apesar dos MA em geral possuírem o ensino fundamental completo, dados do último estudo nacional utilizando o Indicador de Alfabetismo Funcional (Inaf) mostram que 34% dos brasileiros que ingressaram ou concluíram o segundo ciclo do ensino fundamental são considerados analfabetos funcionais (INSTITUTO PAULO MONTENEGRO; AÇÃO EDUCATIVA, 2016).

O termo alfabetismo funcional é comumente empregado para designar a capacidade de utilizar a leitura e a escrita em contextos cotidianos, domésticos ou de trabalho, para fins objetivos. Do contrário, o analfabetismo funcional é uma expressão utilizada para caracterizar a situação de populações que, apesar de terem tido acesso à escola, não conseguiram completar a educação básica, pela precariedade do ensino oferecido ou das condições socioeconômicas, e que apresentam, portanto, ausência ou limitado domínio de competências

como leitura, escrita e cálculo (RIBEIRO, 1997). Assim, embora a maioria dos MA no Brasil relate ter completado os nove anos de base da educação no Brasil, os instrumentos de pesquisa utilizados nas investigações científicas podem empregar uma linguagem desajustada às reais competências de tais respondentes.

O emprego de questionários e/ou escalas é uma técnica de coleta de dados amplamente utilizada em estudos quantitativos no terceiro setor e são desenvolvidos, geralmente, para respondentes com maior nível de instrução (BORGES; PINHEIRO, 2002; NASCIMENTO; BORGES-ANDRADE; PORTO, 2016). A estrutura destes questionários, porém, impossibilita que os respondentes que tenham um menor nível de instrução participem das pesquisas, ou então, geram dados com alto risco de viés (BORGES; PINHEIRO, 2002). Deste modo, tais instrumentos podem não estar adequados às pesquisas em Serviços de Alimentação por não levarem em consideração o nível de instrução, compreensão de texto e de vocabulário real dos MA.

Alguns estudos brasileiros já têm observado a importância da adaptação de questionários/escalas para amostra de respondentes com menor nível de instrução, seguindo as sugestões de Borges e Pinheiro (2002). Pesquisas realizadas com trabalhadores brasileiros em diversas ocupações (AGUIAR; BASTOS, 2013), trabalhadores de empresas de vestuário de pequeno porte (GOSENDO; TORRES, 2010), trabalhadores da construção civil (PINHEIRO, 2014), e artesãos (GRANGEIRO; BASTOS, 2018), por exemplo, realizaram a adaptação de seus instrumentos para melhor compreensão dos respondentes por meio de um sistema de resposta por escala de gradação de cores ou de tamanho de figuras geométricas, associadas ou não a entrevistas guiadas, e obtiveram bons resultados de confiabilidade. Entretanto, nenhum estudo de adaptação de questionários para MA foi localizado.

Além disso, estudos encontrados que coletaram respostas de MA usando questionários não fizeram qualquer menção à adaptação semântica dos instrumentos propostos ou à quais estratégias os autores utilizaram para coletar dados com os trabalhadores com baixa escolaridade ou analfabetos funcionais, evidenciando que ainda é pequena a preocupação dos pesquisadores da área a respeito da inclusão de todos os possíveis respondentes da amostra e/ou da veracidade dos dados coletados (BOAVENTURA et al., 2017; DEVIDES; MAFFEI; CATANOZI, 2014; MEDEIROS; DE CARVALHO; FRANCO, 2017; NETO, 2017; PAGOTTO et al., 2018). Para além disso, em alguns casos, o instrumento é aplicado indiscriminadamente em MA com 9, 12 e até mais anos de estudo (nível superior).

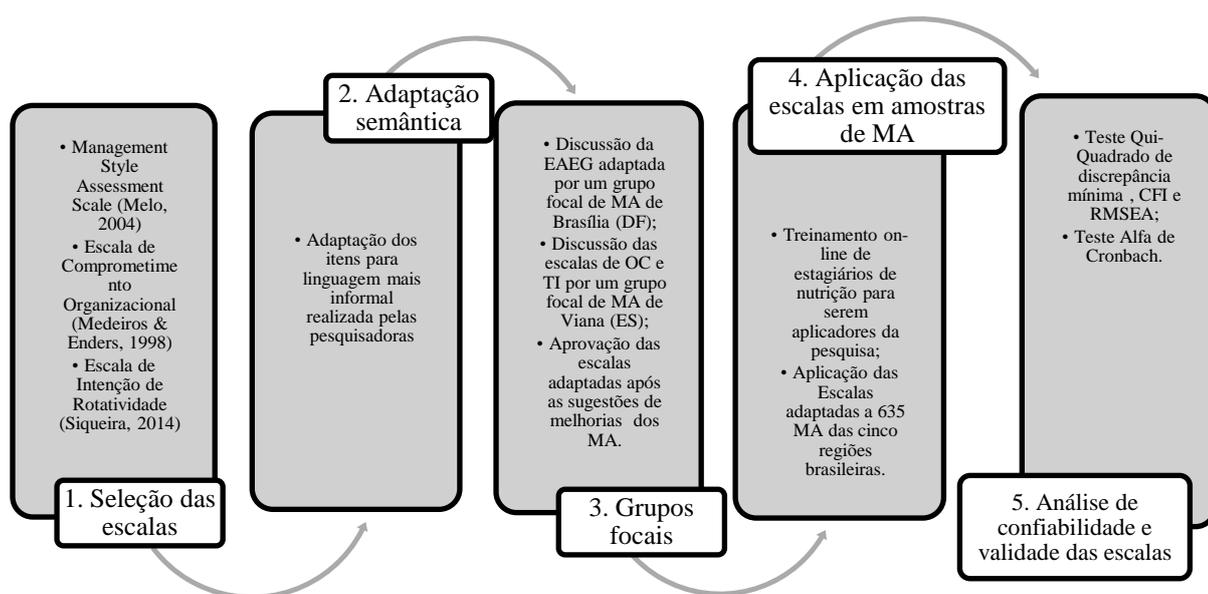
Logo, o objetivo deste estudo foi testar uma metodologia de adaptação de três escalas para o nível de compreensão de MA, além de fornecer evidências de confiabilidade de tais escalas adaptadas para pesquisas futuras com estes trabalhadores.

2. MÉTODO

Este projeto foi aprovado pelo Comitê de Ética e Pesquisa da Faculdade de Ciências da Saúde da Universidade de Brasília e esteve inserido no contexto da pesquisa sobre Liderança de nutricionistas, Comprometimento Organizacional e Intenção de Rotatividade de Manipuladores de Alimentos em Serviços de Alimentação.

A Figura 1 apresenta as etapas do trabalho de adaptação de escalas para MA:

Figura 1. Etapas de seleção, adaptação, aplicação e verificação de confiabilidade de escalas para pesquisas com MA.



2.1 Seleção das escalas utilizadas no estudo

Para avaliar a Liderança sob a perspectiva dos MA foi escolhido o instrumento proposto por Melo (2004) “Escala de Avaliação de Estilo Gerencial(EAEG)”, que avalia o líder do ponto de vista do liderado (hetero relato) por meio de uma escala do tipo *Likert* de cinco pontos, variando de 1 “nunca age assim” até 5 “sempre age assim”. A escolha do instrumento de Melo (2004) se deu em virtude da confiabilidade e clareza da EAEG e por

haver sido construída para a cultura e linguagem do Brasil. O instrumento original foi concebido com três fatores – Relacionamento, Tarefa e Situação, e Alfa de Cronbach de 0.94, 0.72 e 0.82, respectivamente. Para este estudo foi utilizada a versão da EAEG com o acréscimo de um item ao fator Tarefa, conforme sugerido pela análise de juízes no estudo de Vidigal (2018), e foram incluídos apenas os itens do fator Tarefa e Relacionamento, não sendo utilizados os itens do fator Situacional da escala original.

Neste estudo também se avaliou o Comprometimento Organizacional dos Manipuladores de Alimentos, portanto, foi escolhida uma versão do instrumento de “Comprometimento organizacional” proposto por Meyer e Allen (1991), traduzido e adaptado para o Brasil por Medeiros e Enders (1998), que avalia o construto por meio também de uma escala do tipo *Likert* de cinco pontos, variando de 1 “discordo totalmente” a 5 “concordo totalmente”. Os valores de confiabilidade do instrumento foram de 0.68 para o fator Afetivo, 0.70 para o fator Normativo e 0.62 para o fator Instrumental (ou de continuidade). Embora não haja consenso quanto à interpretação do Alfa de Cronbach, valores acima de 0.6 são considerados satisfatórios e acima de 0.7 são considerados ideais para muitos estudiosos da área (CRONBACH; NETO; VERONESE, 1996; NUNNALLY; BERNSTEIN, 1994; SOUZA; ALEXANDRE; GUIRARDELLO, 2017; STREINER, 2003).

Por fim, a “Escala de Intenção de Rotatividade (EIR)” revisada por Siqueira (2014) também foi escolhida para este estudo em virtude da confiabilidade, adaptação cultural e semântica ao Brasil, e reduzido número de itens. Este é um instrumento de três itens que visa avaliar em que medida um indivíduo planeja sair da empresa onde trabalha. O alfa geral da escala é $\alpha = 0.95$ e sua avaliação também colhida a partir de uma escala do tipo *Likert* de cinco pontos, variando de 1 “discordo totalmente” a 5 “concordo totalmente”.

2.2 Adaptação semântica dos instrumentos

A adaptação dos instrumentos foi realizada a fim proporcionar uma adequada compreensão dos itens pelos MA. Assim, foram feitas modificações nas escalas escolhidas para ajustar a semântica ao nível de escolaridade e cultura desses trabalhadores.

Após tais modificações, os instrumentos adaptados foram submetidos a avaliações de grupos focais compostos por MA. O instrumento EAEG foi avaliado por um grupo focal composto por dezoito trabalhadores do Restaurante Universitário da Universidade de Brasília - Brasil, que discutiram a compreensão de cada item do instrumento até chegarem a um consenso sobre a clareza dos itens. A sessão foi encerrada quando houve concordância entre

todos os presentes e, assim, os itens foram reajustados segundo as sugestões do grupo e o consenso entre participantes e pesquisadores.

O instrumento “Organizational Commitment” de Meyer e Allen (1991) e o instrumento de “Intenção de Rotatividade” de Siqueira (2014) também foram avaliados por um grupo focal de MA. Além da modificação semântica o instrumento “Organizational Commitment” foi adaptado em três possíveis configurações de acordo com as pessoas verbais: primeira pessoa do singular, primeira pessoa do plural e terceira pessoa do singular. Um grupo focal composto por sete trabalhadores de um restaurante comercial no Brasil discutiu a compreensão de cada um dos itens dos instrumentos e o melhor formato de resposta de acordo com a pessoa verbal, em uma sessão que perdurou até todos chegarem ao consenso quanto à clareza dos itens.

2.3 Adaptação da escala de resposta para o formato de gradação de cores

Ao invés de utilizar o formato de resposta original dos instrumentos (escala numérica tipo *Likert*), foi sugerido o formato de resposta em escala de gradação de cores conforme proposto por Borges e Pinheiro (2002) para indivíduos com nível de instrução inferior a cinco anos de estudo formal. A cor escolhida para a escala foi o azul, conforme apresentado na Figura 2.

Ambos os grupos focais discutiram o formato de resposta em escala de gradação de cores, também chegando ao consenso entre os participantes.

2.4 Aplicação das Escalas

Para a coleta de dados, 35 alunos cursando o último ano de graduação em nutrição de vários estados brasileiros das cinco regiões demográficas do país foram convidados a participar da pesquisa como aplicadores dos questionários. Além deles, participaram como aplicadores da pesquisa uma aluna de mestrado, uma aluna de doutorado (pesquisadora deste estudo) e uma professora doutora (orientadora da pesquisa). Um primeiro estudo-piloto foi realizado na região sudeste do Brasil pela pesquisadora a fim de que fosse possível ajustar detalhes dos questionários antes da versão final. Foram realizados treinamentos on-line com todos os aplicadores da pesquisa a fim de padronizar a coleta de dados e minimizar o risco de viés.

A fim de evitar a exclusão de questionários sem resposta ou incompletos por falta de instrução formal dos MA foi proposta a utilização de recursos verbais e não verbais. Os

questionários foram aplicados a cada trabalhador individualmente para que este pudesse tirar suas dúvidas a respeito das questões com o aplicador da pesquisa, garantindo o sigilo e a privacidade das respostas. Após a entrega do questionário para cada respondente, item por item foi lido em voz alta pelo aplicador da pesquisa verificando-se a compreensão das questões pelos participantes. Cada respondente inseriu o seu instrumento em um envelope pardo, para que não houvesse possibilidade de identificação.

A coleta de dados dos Serviços de Alimentação e dos MA respondentes foi feita por amostragem de conveniência. O total de 635 MA responderam aos questionários e, a partir das respostas coletadas, um banco de dados foi construído no programa BM SPSS (IBM SPSS Statistics for Windows, IBM Corp, Armonk, NY, USA) para realizar-se à etapa de análise de dados.

2.5 Análise de dados

Inicialmente, uma matriz de correlação foi formada a partir de itens relacionados de cada uma das escalas adaptadas: EAEG, Escala de OC e EIR. Foi utilizado o método de análise dos componentes principais para avaliar as prioridades dos construtos: Liderança, Comprometimento Organizacional e Intenção de Rotatividade. A validade dos fatores dos instrumentos foi verificada através de uma análise fatorial confirmatória por meio do teste Qui-Quadrado de discrepância mínima (χ^2), do índice de ajuste comparativo (CIF - Comparative Fit Index) e da raiz quadrada média dos erros de aproximação (RMSEA – Root Mean Square Error of Approximation) (KLINE, 2010). Foram mantidos os 17 itens da escala de Liderança, todos os 13 itens da escala de Comprometimento Organizacional e os 3 itens da escala de Intenção de Rotatividade. A consistência interna dos instrumentos foi verificada por meio do coeficiente alfa de Cronbach (Cronbach, 1996). As análises foram realizadas por meio do BM SPSS (IBM SPSS Statistics for Windows, IBM Corp, Armonk, NY, USA), IBM SPSS AMOS (Analysis of Moment Structures) version 22 e Microsoft Excel.

3. RESULTADOS

3.1 Adaptação semântica dos instrumentos

Após a etapa de seleção das escalas, já descrita na seção Método, procedeu-se à adaptação semântica. Para tanto, o grupo de pesquisadoras se reuniu para modificar os itens de forma que estes estivessem mais próximos à linguagem usual dos MA. Inicialmente foram feitas modificações nos itens dos instrumentos EAEG (MELO, 2004) e na escala de OC (MEDEIROS, Carlos Alberto Freire; ENDERS, 1998). Não foram realizadas modificações

nos três itens da EIR (SIQUEIRA, 2014), pois estes foram considerados adequados ao entendimento dos MA, assim este instrumento, além dos dois anteriormente citados, foi discutido pelo grupo focal na etapa seguinte.

Todos os itens da EAEG sofreram adaptações a fim de que fosse facilitada a sua compreensão. Como exemplo, o item “O líder indica aos membros do grupo as tarefas específicas de cada um” foi adaptado para “A(o) nutricionista explica o que cada um deve fazer”. Além disso, foi discutida a possibilidade de um dos itens ter sentido dúbio na interpretação dos MA, sendo ele “O líder é compreensivo com as falhas e erros dos subordinados mas adota medidas corretivas sempre que necessário”, portanto, foi feita a sugestão de desmembrar este item em dois, ficando um item para o fator Relacionamento “A(o) nutricionista entende as dificuldades dos funcionários quando cometem algum erro” e outro item para o fator Tarefa “A(o) nutricionista adota medidas corretivas com os funcionários quando necessário”. Portanto, após as adaptações a escala ficou com 17 itens em sua versão final.

Todos os 13 itens da escala de OC também sofreram modificações, a começar pela substituição em todos os itens da palavra “organização” por “empresa”, a fim de adequar-se ao mais comumente verbalizado pelos MA. Ademais, três possíveis formatos de resposta de acordo com as pessoas verbais foram sugeridos: na primeira pessoa do singular, na terceira pessoa do singular, e na primeira pessoa do plural. O formato de resposta mais bem aceito pelos MA foi discutido na etapa seguinte. A escala de OC adaptada permaneceu com o número de 13 itens em sua versão final.

Seguindo a sugestão de Borges e Pinheiro (2002), para instrumentos aplicados a indivíduos com menor nível de instrução foi proposto o formato de resposta de escala tipo *Likert* de cinco pontos com gradação de cores. Neste formato, a cor mais clara representa a resposta 1 “discordo totalmente” aumentando o nível de concordância com o item conforme a intensidade da cor, até chegar à resposta máxima 5 “concordo totalmente”, conforme exemplificado na Figura 2. Tal formato de resposta foi discutido na etapa seguinte nos grupos focais compostos por MA.

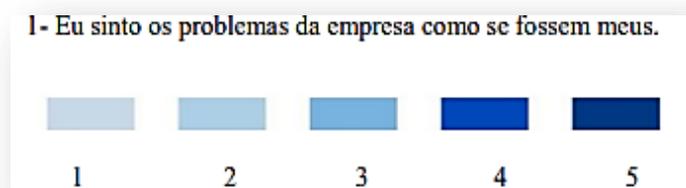


Figura 2. Exemplo de item do instrumento com formato de resposta por graduação de cores.

Os grupos focais foram realizados em duas distintas regiões do país, compostos por MA para discutir as escalas do estudo. Essa estratégia se deu para que os questionários adaptados pudessem contemplar o entendimento de MA com diferentes marcas linguísticas decorrentes da variedade cultural do Brasil, e assim evitar que os itens estivessem mais adequados apenas ao dialeto de determinada região.

O primeiro grupo focal realizado na cidade de Brasília (DF), 28% (n=5) dos participantes eram naturais da região nordeste e 72% (n=13) da região centro-oeste do Brasil. Neste primeiro grupo foram discutidos os itens adaptados da EAEG. A maioria dos itens foi aprovada pelo grupo sem necessidade de alterações, mas em alguns itens os MA sugeriram substituições de palavras para melhor compreensão das sentenças ou para diferenciar o que se pedia em cada item, como o exemplo dos itens 3 e 4 da EAEG em que a palavra “rigorosa” se repetia: “A(o) nutricionista é rigorosa(o) com os prazos” e “A(o) nutricionista é rigorosa(o) com as regras”. Assim, no item 3 a palavra “rigorosa” foi substituída pela palavra “severa” para marcar a diferença dos itens e evitar que o sentido deles fosse confundido.

O segundo grupo focal realizado na cidade de Viana (ES), 14.3% (n=1) dos participantes sendo natural da região nordeste, 14.3% (n=1) da região centro-oeste e 71.4% (n=5) da região sudeste. No segundo grupo foram discutidos os itens adaptados da escala de OC e os itens da EIR. A maioria dos itens da escala de OC foi aprovada pelo grupo sem alterações, mas alguns itens foram modificados segundo as sugestões dos MA, como o item número 10 “Se eu decidisse deixar essa empresa agora minha vida ficaria bastante bagunçada”, em que os participantes enfatizaram que a expressão “bagunçada” não estava clara o suficiente. Portanto, a partir das sugestões do grupo o item foi modificado para “Se eu decidisse deixar essa empresa agora eu passaria por dificuldades”. Também foi trazido para o grupo a discussão de qual palavra seria mais adequada para o item 3 da escala de OC “Esta empresa merece a minha lealdade/ fidelidade/ confiança”, mas no entendimento do grupo o

melhor seria deixar as três palavras presentes no item para facilitar o entendimento da questão e tal sugestão foi contemplada.

Ainda na escala de OC, foi trazido para o grupo a configuração dos itens em diferentes estilos de pessoa e número gramatical, como exemplo do item 2: “Eu tenho um carinho especial por essa empresa” ou “Nós temos um carinho especial por essa empresa” ou “Meus colegas de trabalho têm um carinho especial por essa empresa”, a fim de discutir qual formato traria maior conforto aos respondentes e expressaria melhor a opinião dos trabalhadores a respeito do comprometimento organizacional. Foi consenso entre os participantes do grupo que a configuração mais adequada dos itens seria na primeira pessoa do singular, visto que os participantes não se sentiam confiantes para responder o que se pedia nos itens em nome do grupo, mas sim em nível de percepção individual.

A respeito da EIR, os três itens foram lidos e foi consenso entre os participantes que eles não necessitariam de adaptações, pois estavam claros ao entendimento de todos.

3.2 Adaptação da escala de resposta para o formato de gradação de cores

Tanto no primeiro quanto no segundo grupo focal foi discutida a possibilidade de trazer o formato de resposta da escala tipo *Likert* de cinco pontos por gradação de cores. Foi consenso entre os participantes de ambos os grupos que o esquema de gradação de cores seria uma estratégia interessante na aplicação das escalas. Além disso, o primeiro grupo focal sugeriu que os questionários fossem aplicados em forma de entrevista guiada por questionário, tendo os itens lidos em voz alta por um aplicador da pesquisa para facilitar ainda mais a participação e compreensão de todos os possíveis respondentes da pesquisa. Essa sugestão foi considerada também muito pertinente pelo segundo grupo focal e foi contemplada na etapa de aplicação da pesquisa.

3.3 Aplicação das Escalas

Previamente à aplicação das escalas adaptadas aos MA, os questionários adaptados foram apresentados aos aplicadores durante um treinamento on-line em que item por item foram lidos e explicados para que houvesse padronização na aplicação em formato de entrevista guiada, inclusive itens de dados sociodemográficos. Além disso, também foram dadas instruções a respeito da estrutura física e dos materiais necessários no momento da aplicação, como abordar e se apresentar aos respondentes, como garantir o sigilo dos respondentes, pontos de atenção para situações adversas com os respondentes, declaração de

participação como voluntário na pesquisa e esquema de devolução dos questionários pelos Correios. O tempo médio de resposta aos questionários pelos MA foi de 15 minutos.

Os dados desta pesquisa foram coletados em cinquenta (50) Serviços de Alimentação das cinco regiões geográficas brasileiras, sendo: 7 unidades da região norte, 7 unidades da região nordeste, 9 unidades da região centro-oeste, 12 unidades da região sudeste e 15 unidades da região sul. O total de seiscentos e trinta e cinco (635) MA brasileiros participou da pesquisa respondendo aos questionários adaptados, sendo: 15.5% (n= 99) da região norte, 13.3% (n=84) da região nordeste, 19.2% (n=122) da região centro-oeste, 22.4% (142) da região sudeste e 29.5% (n=188) da região sul.

3.4 Análise de dados

A Tabela 1 dispõe sobre os valores de confiabilidade por fator das três escalas adaptadas:

Tabela 1. Alfa de Cronbach por fator dos instrumentos Escala de Avaliação de Estilo Gerencial, Escala de Comprometimento Organizacional e Escala de Intenção de Rotatividade adaptadas para Manipuladores de Alimentos.

Escalas	Fator 1	Fator 2	Fator 3
Escala de Avaliação de Estilo Gerencial	0.91 (Relacionamento)	0.74 (Tarefa)	-
Escala de Comprometimento Organizacional	0.78 (Afetivo)	0.68 (Normativo)	0.79 (Continuidade)
Escala de Intenção de Rotatividade	0.92 (Fator único)	-	-

A Tabela 2 dispõe sobre os valores da análise fatorial confirmatória dos instrumentos adaptados para MA. Dado que a EIR trata-se de um instrumento de domínio único, não cabe Análise Fatorial Confirmatória. Portanto, para esta escala apenas a análise pelo Alfa de Cronbach foi realizado.

Tabela 2. Resultados da Análise Fatorial Confirmatória da Escala de Avaliação de Estilo Gerencial, Escala de Comprometimento Organizacional adaptadas para Manipuladores de Alimentos.

Escalas	χ^2 ; df ; (p)	CFI	RMSEA
Escala de Avaliação de Estilo Gerencial	109.11 (0,103)	0.9961	0.0216
Escala de Comprometimento	52.77 (0,095)	0.9959	0.0177

4. DISCUSSÃO

A pesquisa na área da alimentação coletiva ainda apresenta um número limitado de estudos quando comparadas a outras áreas da nutrição, apesar deste ser o principal campo de trabalho dos nutricionistas brasileiros, empregando 30.8% (n=340) dos profissionais (CAMPOS et al., 2017; CONSELHO FEDERAL DE NUTRICIONISTAS, 2021). Além do nutricionista, tal área de trabalho conta com a importante contribuição dos MA que, embora componham a maioria dos trabalhadores de Serviços de Alimentação, participam como respondentes em poucas pesquisas da área (CAMPOS et al., 2017).

Assim, os estudos que coletam dados com MA podem estar recaindo em alguns vieses de pesquisa: 1) evitar coletar dados com MA não alfabetizados pode implicar em viés de amostragem, dado que nestas situações os respondentes não são selecionados de forma aleatória, e sim por sua escolaridade; 2) aplicar questionários cujos itens não são bem compreendidos pelos MA possibilita o risco de viés de resposta, visto que os dados fornecidos podem não representar a verdadeira percepção dos respondentes acerca das afirmativas, e ainda; 3) há o risco de viés de não resposta, que pode incorrer em pesquisas em que os MA deixam os itens em branco por não entenderem o que se pede (KELLEY et al., 2003; SMITH; NOBLE, 2014). Portanto, adaptar escalas e questionários para o nível de instrução dos MA se faz necessário tanto para produzir dados mais confiáveis quanto para ampliar o campo científico da alimentação coletiva.

A adaptação semântica de questionários para MA pode contribuir com a formulação de novas pesquisas com temáticas inovadoras tal como com estudos mais tradicionais da área de alimentação coletiva, como a avaliação de aprendizagem destes funcionários a partir das capacitações realizadas. Conforme observado em alguns estudos que fizeram avaliação de aprendizagem após intervenções educativas com MA (BOAVENTURA et al., 2017; DEVIDES; MAFFEI; CATANOZI, 2014; GARCIA et al., 2015; ISHIZAKA et al., 2019; NETO et al., 2017; PAGOTTO et al., 2018; SACOOL; RUBIM, 2006), os autores assumem a premissa contestável de que, sendo os MA alfabetizados, as perguntas dos questionários estariam sendo devidamente compreendidas e respondidas, e nada é citado acerca do que foi realizado para reduzir os riscos de viés de compreensão na coleta de dados de funcionários com dificuldade no entendimento dos itens.

A adaptação transcultural de escalas é uma etapa metodológica conhecida e amplamente utilizada por pesquisadores que trabalham com questionários na coleta de dados. Este procedimento é geralmente realizado em estudos que utilizam instrumentos originários de outros países, a fim de realizar uma adequada tradução e equivalência semântica para o país em que a escala será aplicada (BORSA; DAMÁSIO; BANDEIRA, 2012). Todavia, tal adaptação também é indispensável em outras situações quando a população de uma mesma nação apresenta características culturais diversas, como é o caso do Brasil.

O Brasil é um país de tamanho continental que possui diferentes influências culturais e dialetos por toda a extensão de seu território. Alguns pesquisadores que se dedicaram a investigar a divisão dialetal no Brasil chegaram à conclusão de que o país possui sete regiões de subfalares, sendo classificados como: amazônico, nordestino, baiano, mineiro, fluminense, sulista e território incharacterístico (NASCENTES, 1955; TORRES, 2018). Assim, realizar grupos focais com MA provenientes de diferentes localidades e aplicar os instrumentos nas cinco grandes regiões demográficas do país foi a estratégia utilizada nesse estudo a fim de garantir o máximo possível de compreensão dos itens dos instrumentos por trabalhadores brasileiros de qualquer localidade e com menor nível de instrução.

A adaptação de um instrumento deve viabilizar a realização de estudos em populações com características distintas e inseridas em diferentes contextos culturais (BORSA; DAMÁSIO; BANDEIRA, 2012). Diferente do que possa ser observado em outros países, no Brasil a variável instrução relaciona-se à categoria ocupacional, classe socioeconômica e renda, ou seja, deixar de incluir nas pesquisas os respondentes com menor nível de instrução pode significar excluir seguimentos ocupacionais inteiros da população, como no caso dos MA, visto que no Brasil 46.6% da população acima de 25 anos de idade possui até nove anos de estudo (BORGES; PINHEIRO, 2002; IBGE, 2019). Assim sendo, alguns pesquisadores brasileiros têm realizado adaptações de instrumentos para amostras de trabalhadores com menor nível de instrução (AGUIAR; BASTOS, 2013; GOSENDO; TORRES, 2010; GRANGEIRO; BASTOS, 2018; PINHEIRO, 2014).

No estudo de Pinheiro (2014), realizado com 402 trabalhadores da construção civil (dos quais 65% apresentaram até nove anos de estudo formal e 3% nunca haviam estudado), o instrumento Inventário de Significado do Trabalho (IST) teve a sua escala de resposta adaptada para o esquema de gradação de cores, conforme sugerido por Borges e Pinheiro (2002). A consistência interna dos fatores do instrumento, medido pelo Alfa de Cronbach, variou de $\alpha = 0.693$ a $\alpha = 0.876$ entre os atributos Valorativos e Descritivos da escala.

Seguindo a mesma sugestão de utilizar escala por gradação de cores, a pesquisa de Aguiar e Bastos (2013) que utilizou uma medida de Conflito Trabalho-Família aplicou o instrumento com 994 trabalhadores de diversas áreas e também realizou a adaptação da escala de respostas. Além disso, os autores optaram por aplicar a escala em formato de entrevista guiada para os trabalhadores com menor escolaridade. A consistência interna dos fatores do instrumento variou de $\alpha = 0.85$ (para a dimensão Interferência da família no trabalho) a $\alpha = 0.91$ (para a dimensão Interferência do trabalho na família).

Semelhantemente, o estudo de Grangeiro e Bastos (2018) sobre significado do trabalho realizado com 205 artesãos (a grande maioria tendo até doze anos de estudo formal, sendo 37% tendo até nove anos de estudo e 4.5% de analfabetos), utilizou as mesmas estratégias para coleta de dados com os participantes de menor escolaridade. Entretanto, os autores não informaram os valores de confiabilidade da escala *Meaning of Work International Research Team* (MOW) aplicado na amostra de artesãos do nordeste do Brasil.

Além da escala por gradação de cores, outra opção de resposta segundo Borges e Pinheiro (2002) seria a progressão de tamanho de formas geométricas, indicando que quanto maior o tamanho da figura mais o respondente concorda com o item, e quanto menor o tamanho da figura menos o respondente concorda com o item. Tal opção foi testada por Gosendo e Torres (2010), com trabalhadores de 30 empresas do setor de vestuário de pequeno porte, localizadas no Distrito Federal do Brasil. Os dados foram coletados por meio de entrevista guiada com grupos de até dez funcionários, em que cada item era lido pelo pesquisador e os funcionários escolhiam um tamanho de figura que melhor representasse sua resposta para o item, colocando sua resposta em um envelope. Apesar de essa ter sido uma estratégia singular na coleta de dados com respondentes de menor nível de instrução, os autores do estudo não forneceram os valores de confiabilidade dos instrumentos aplicados, sendo necessárias outras pesquisas com tal estratégia para avaliar sua replicabilidade.

Em nosso estudo foi testada a aplicação dos instrumentos por meio de entrevista guiada por questionário conforme sugerido pelo Grupo Focal, embasado teoricamente por Rogelberg *et al.* (2008) e experimentado por outros estudos com amostras de respondentes com menor escolaridade (GOSENDO; TORRES, 2010; GRANGEIRO; BASTOS, 2018). Consideramos que este procedimento foi muito bem-sucedido na aplicação desta pesquisa, pois a taxa de resposta dos instrumentos de forma incompleta foi de apenas 3% (n=19). Outro fator atribuído ao sucesso da coleta de dados pode ter se dado pelos treinamentos realizados

com os aplicadores da pesquisa para padronizar o método de aplicação e assim contribuir com a precisão dos dados coletados.

A respeito da análise de dados, conforme observado na Tabela 1 foram realizados testes para verificação da consistência interna dos fatores avaliados pelas escalas adaptadas. Neste estudo a EAEG obteve valores de $\alpha = 0.91$ (fator Relacionamento) e $\alpha = 0.74$ (fator Tarefa), indicando ótimos resultados de confiabilidade do instrumento adaptado (CRONBACH; NETO; VERONESE, 1996; NUNNALLY; BERNSTEIN, 1994).

A escala de OC obteve os valores de $\alpha = 0.78$ (fator Afetivo), $\alpha = 0.68$ (fator Normativo) e $\alpha = 0.79$ (fator Continuidade), representando bons resultados, apesar de um fator indicar alfa menor que 0.6. Como citado anteriormente, a maioria dos pesquisadores tem o valor de $\alpha > 0.7$ como sendo ideal para análise de confiabilidade das escalas, mas muitos argumentam que, tratando-se de construtos psicológicos, valores acima de 0.6 indicam consistência interna satisfatória, dado que o número de itens do instrumento influencia fortemente a medida de confiabilidade. Ademais, é relevante considerar que o fator Normativo possui menor número de itens (4), e que o valor de consistência interna obtido ($\alpha = 0.68$) está mais próximo de 0.7 que de 0.6 (CRONBACH; NETO; VERONESE, 1996; NUNNALLY; BERNSTEIN, 1994; SOUZA; ALEXANDRE; GUIRARDELLO, 2017; STREINER, 2003).

Por último, a EIR adaptada para MA, que contava com fator único, obteve o valor de $\alpha = 0.92$ considerado altamente satisfatório (NUNNALLY; BERNSTEIN, 1994). Valores semelhantes, acima de 0.9, foram encontrados em outros estudos que utilizaram a EIR em populações com maior escolaridade (NETO, Joao Mendes; SANTANA, 2022; PINHO; SILVA; OLIVEIRA, 2022; SIQUEIRA, 2014).

Conforme exposto, os valores de consistência interna dos fatores da EAEG e da EIR adaptadas para respondentes com menor número de anos de estudo formal foram muito semelhantes aos valores das escalas originais, com variações pequenas na segunda casa decimal. Já a escala de OC adaptada apresentou maior diferença, com valores de consistência interna dos fatores Afetivo e Continuidade superiores à escala original ($\alpha = 0.68$ para o fator Afetivo e $\alpha = 0.62$ para o fator Continuidade). Portanto, apontamos mais uma evidência de que a adaptação semântica das escalas não interferiu negativamente na confiabilidade das mesmas, pelo contrário, alguns fatores obtiveram valores de alfa superiores às escalas originais.

Além do teste de confiabilidade, a Tabela 2 descreve os resultados da análise fatorial dos três instrumentos adaptados, e apresenta resultados dentro da faixa considerada adequada para todos os testes. O CFI e a RMSEA variam entre 0 e 1 (CFI =1 e RMSEA = 0) e indicam um ajuste perfeito. O instrumento é considerado válido quando o teste qui-quadrado não for significativo e/ou CFI > 0.9 e RMSEA <0.06 (HU; BENTLER, 1999). Logo, este estudo corrobora com os achados de pesquisas anteriores realizadas entre trabalhadores brasileiros com menor nível de instrução e considera as adaptações das escalas para pesquisas com MA fundamentais para incluir esta categoria ocupacional nos estudos de gestão de produção de refeições, fornecendo uma confiabilidade satisfatória dos instrumentos adaptados (AGUIAR; BASTOS, 2013; GOSENDO; TORRES, 2010; GRANGEIRO; BASTOS, 2018; PINHEIRO, 2014).

Por fim, existem algumas limitações do estudo que devem ser destacadas. No primeiro momento, embora o tamanho da amostra de respondentes tenha sido substancial e tenha sido colhida nas cinco regiões demográficas do país, as cinquenta UANs participantes foram selecionadas de forma não aleatória, portanto, novas pesquisas são necessárias para verificar a generalização de nossos instrumentos. Ressaltamos que a metodologia proposta de adaptação de escalas para MA foi pensada de acordo com a realidade sociodemográfica destes trabalhadores no Brasil e que, portanto, deve ser revisada e testada em outros países. Além disso, não descartamos a possibilidade de ter incorrido viés de desajustabilidade social nas respostas dos MA devido ao fato dos questionários terem sido aplicados em formato de entrevista guiada, ainda que treinamentos tenham sido realizados com os aplicadores da pesquisa para tornar o ambiente da coleta de dados o mais neutro possível.

5. CONCLUSÃO E PESQUISAS FUTURAS

Este trabalho buscou testar uma metodologia de adaptação transcultural de escalas para o nível de instrução de MA das cinco grandes regiões brasileiras que forneceu evidências de confiabilidade para pesquisas futuras com estes trabalhadores.

Por meio de tais estratégias, desta espera-se contribuir com a expansão dos temas estudados no campo de gestão de Serviços de Alimentação e facilitar a coletar dados com MA, evitando-se a exclusão de dados por respostas incompletas ou, ainda, a reprodução de dados enviesados nas pesquisas com estes trabalhadores. Sugere-se aos pesquisadores da área de Alimentação Coletiva que considerem a construção/ adaptação de escalas para o nível de compreensão dos MA e a aplicação de questionários no formato de entrevista guiada, visto

que tais estratégias podem melhorar substancialmente a qualidade e a quantidade do conhecimento produzido neste campo científico.

Além disso, recomenda-se que outras pesquisas com adaptação de escalas para MA sejam realizadas, especialmente utilizando-se de outros tipos de adaptações, como a escala de resposta por tamanho de formas geométricas, com o intuito de testar a replicabilidade desta metodologia, expandir e comparar os melhores formatos de respostas para amostras de trabalhadores com menor nível de instrução.

6. REFERÊNCIAS

AGUIAR, C. V.; BASTOS, A. V. B. Tradução, adaptação e evidências de validade para a medida de Conflito trabalho-família. **Avaliação Psicológica: Interamerican Journal of Psychological Assessment**, v. 12, n. 2, p. 203–212, 2013. Disponível em: <<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5116478>>.

AGUIAR, O. B.; VALENTE, Joaquim Gonçalves; FONSECA, Maria de Jesus Mendes. Descrição sócio-demográfica, laboral e de saúde dos trabalhadores do setor de serviços de alimentação dos restaurantes populares do estado do Rio de Janeiro. **Revista de Nutricao**, v. 23, n. 6, p. 969–982, 2010.

BOAVENTURA, L. T. A. et al. Conhecimento de manipuladores de alimentos sobre higiene pessoal e boas práticas na produção de alimentos. p. 26–33, 2017.

BORGES, L. de O.; PINHEIRO, J. Q. Estratégias de coleta de dados com trabalhadores de baixa escolaridade. **Estudos de Psicologia (Natal)**, v. 7, n. spe, p. 53–63, 2002.

BORSA, J. C.; DAMÁSIO, Bruno Figueiredo; BANDEIRA, Denise Ruschel. Adaptação e Validação de Instrumentos Psicológicos entre Culturas: Algumas Considerações. **Paideia (Ribeirão Preto)**, v. 22, n. 53, p. 423–432, 2012.

BRASIL, MINISTÉRIO DA SAUDE. **Resolução RDC nº 216, de 15 de setembro de 2004**. . Brasília, BRASIL: [s.n.], 2004.

CAMPOS, F. M. et al. Scenario of research on Food Service in Brazil. **Revista de Nutricao**, v. 30, n. 1, p. 1–12, 2017.

CONSELHO FEDERAL DE NUTRICIONISTAS. **Perfil da Nutrição no Brasil**.

CRONBACH, L. J.; NETO, C. A. S.; VERONESE, M. A. V. **Fundamentos da testagem psicológica**. [S.l.]: Artes Médicas, 1996.

DEVIDES, G. G. G.; MAFFEI, D. F.; CATANOZI, M. da P. L. M. Perfil socioeconômico e profissional de manipuladores de alimentos e o impacto positivo de um curso de capacitação em Boas Práticas de Fabricação. **Brazilian Journal of Food Technology**, v. 17, n. 2, p. 166–176, 2014.

GARCIA, P. et al. The Efficacy of Food Handler Training: The Transtheoretical Model in Focus, Brazil, 2013. **Journal of Safety Studies**, v. 1, p. 11, 23 Dez. 2015.

GOSENDO, E. E. M.; TORRES, C. V.. Influência dos valores organizacionais sobre estilos

de gerenciamento em empresas de pequeno porte. The influence of organizational values on the management styles of small firms. Influencia de los valores organizacionais en los estilos de gerencia de las. **Paideia (Ribeirão Preto)**, v. 20, n. 45, p. 29–38, 2010. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10482/6108>>.

GRANGEIRO, R. Da R.; BASTOS, A. V. B. O Significado Do Trabalho Para Os Artesãos Da Região Do Cariri Cearense. **Holos**, v. 2, p. 190–206, 2018.

HU, L.; BENTLER, P. M. Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. **Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal**, v. 6, n. 1, p. 1–55, Jan. 1999. Disponível em: <<http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10705519909540118>>.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Conheça o Brasil**. Disponível em: <<https://educa.ibge.gov.br/jovens/conheca-o-brasil/populacao/18317-educacao.html#:~:text=Também em 2019%2C 46%2C6,4%25%2C o superior completo.>>. Acesso em: 8 jan. 2022.

INSTITUTO PAULO MONTENEGRO; AÇÃO EDUCATIVA. Habilidades de Leitura, Escrita e Matemática na Economia Brasileira. 2016. Disponível em: <http://download.uol.com.br/educacao/2016_INAF_Mundo_do_Trabalho.pdf. Accessed 26 March 2016>.

ISHIZAKA, A et al. Do Five-Star Hotel Managers Know Their Customers' Priorities? An AHP-Prioritised Scorecard Study. **EuroMed Journal of Business**,

KELLEY, K. et al. Good practice in the conduct and reporting of survey research. **International Journal for Quality in Health Care**, v. 15, n. 3, p. 261–266, 2003.

KLIN, R. **Principles and Practice of Structural Equation Modeling**; 3rd. ed. [S.l.]: The Guilford Press, 2010.

MEDEIROS, C. A. F.; ENDERS, Wayne Thomas. Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional (Meyer e Allen, 1991). **Revista de Administração Contemporânea**, v. 2, n. 3, p. 67–87, Dez. 1998. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65551998000300005&lng=pt&tlng=pt>.

MEDEIROS, M. G. G. A.; DE CARVALHO, L. R.; FRANCO, R. M. Percepção sobre a higiene dos manipuladores de alimentos e perfil microbiológico em restaurante universitário. **Ciencia e Saude Coletiva**, v. 22, n. 2, p. 383–392, 2017.

MELO, E. A. De A. Escala de Avaliação do Estilo Gerencial - EAEG - Desenvolvimento e Validação. **rPDT**, v. 4, n. 2, p. 31–62, 2004.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, v. 1, n. 1, p. 61–89, Mar. 1991. Disponível em: <<https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/105348229190011Z>>.

NASCENTES, A. Divisão dialectológica do território brasileiro. **Revista Brasileira de Geografia**, v. 17, n. 2, p. 213–219, 1955.

NASCIMENTO, T. T.; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; PORTO, Juliana Barreiros.

Produção científica brasileira sobre comportamento organizacional no terceiro setor. **Estudos de Psicologia (Campinas)**, v. 33, n. 2, p. 367–374, 2016.

NETO, D. L. S. Avaliação do conhecimento de manipuladores de alimentos após intervenções educativas em Palmas, Tocantins. **Revista de Patologia do Tocantins**, v. 4, n. 3, p. 27–30, 2017.

NETO, J. M.; SANTANA, P. C. Intenção de rotatividade, motivação e identificação organizacional: estudo de organização militar. v. 12, n. 3, p. 499–523, 2022.

NUNNALLY, J. C.; BERNSTEIN, Ira H. **Psychometric theory**. 3rd. ed. New York: McGraw-Hill, 1994.

OLIVEIRA, C. Z. De et al. Níveis de letramento e numeramento nos exames em larga escala no Brasil. v. 1, p. 474–482, 2013.

PAGOTTO, H. Z. et al. Nível De Conhecimento, Atitudes E Práticas Dos Manipuladores De Alimentos Em Serviços De Alimentação. **DEMETRA: Alimentação, Nutrição & Saúde**, v. 13, n. 1, p. 293–306, 2018.

PINHEIRO, R. A. **Significado do trabalho para trabalhadores da construção civil**. 2014. 125 f. Universidade Federal do Rio Grande do Norte, 2014.

PINHO, A. P. M.; SILVA, C. R. M.; OLIVEIRA, E. R. S. de. Determinantes da Intenção de Rotatividade no Setor Público: um estudo em uma instituição federal de ensino. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 14, 2022.

RAMOS, S. A.; COSTA, B. V. L.; MONTEIRO, M. A. M. Perfil Socioeconômico, Laboral E De Saúde De Trabalhadores De Restaurante Hospitalar. **DESAFIOS - Revista Interdisciplinar da Universidade Federal do Tocantins**, v. 8, n. 4, p. 34–42, 2022.

RIBEIRO, V. M. Alfabetismo funcional: referências conceituais e metodológicas para a pesquisa. **Educação & Sociedade**, v. 18, n. 60, p. 144–158, 1997.

ROCHA, F. G.; AMARAL, F. M. Qualificação para as atividades do turismo : Perfil profissional de trabalhadores , proprietários e gestores de empresas de alimentação fora do lar na Região Litorânea Central do Estado de Santa Catarina (Brasil). v. 55, n. 48, p. 124–143, 2009.

ROGELBERG, S. G. et al. Organizational Survey Research. **Handb. Res. Methods Ind. Organ. Psychol.** Oxford, UK: Blackwell Publishing Ltd, 2008. p. 140–160. Disponível em: <<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/9780470756669.ch7>>.

SACCOOL, A. L.; RUBIM, B. A.; MESQUITA, M. O. A importancia de treinamento de manipuladores em boas praticas. **Disc. Scientia**, v. 7, n. 1, p. 91–99, 2006.

SIQUEIRA, M. M. M. **Novas medidas do comportamento organizacional**. [S.l.]: Artmed, 2014.

SMITH, J.; NOBLE, H. Bias in research. **Evidence-Based Nursing**, v. 17, n. 4, p. 100–101, 2014.

SOUZA, A. C.; ALEXANDRE, N. M. C.; GUIRARDELLO, E. B. Propriedades psicométricas na avaliação de instrumentos: avaliação da confiabilidade e da validade.

Epidemiologia e serviços de saúde : revista do Sistema Único de Saúde do Brasil, v. 26, n. 3, p. 649–659, 2017.

STREINER, D. L. Starting at the Beginning: An Introduction to Coefficient Alpha and Internal Consistency. **Journal of Personality Assessment**, v. 80, n. 1, p. 99–103, Fev. 2003. Disponível em: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1207/S15327752JPA8001_18>.

TORRES, A. R. F. **Cartografia e Georreferenciamento na Geolinguística: revisão e atualização das regiões dialetais e da rede de pontos para a elaboração do Atlas Linguístico do Brasil formuladas por Antenor Nascentes**. 2018. 485 f. Universidade Federal da Bahia, 2018.

VIDIGAL, M. D. **A percepção de liderança de nutricionistas brasileiros**. 2018. 96 f. Universidade de Brasília, 2018.

5.3 ARTIGO 3: LIDERANÇA DE NUTRICIONISTAS, COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E INTENÇÃO DE ROTATIVIDADE DE MANIPULADORES DE ALIMENTOS EM UNIDADES DE ALIMENTAÇÃO E NUTRIÇÃO NO BRASIL

Mayara Daré Vidigal

Raquel Braz Assunção Botelho

Eduardo Yoshio Nakano

Rita de Cássia Coelho de Almeida Akutsu

Resumo

A Liderança vem sendo indicada como uma competência fundamental para o exercício e crescimento da profissão de nutricionista, especialmente na área de gestão de serviços de alimentação. A precisão da percepção de Liderança parece ser um pré-requisito tanto para o crescimento individual do líder quanto para o crescimento organizacional e pode se dar através da autopercepção do líder e heteropercepção de seus liderados. Além das diferenças sociais, culturais e de escolaridade entre nutricionistas e Manipuladores de Alimentos (MA), gerenciar equipes em serviços de alimentação inclui diversos desafios pela própria natureza do trabalho e alta taxa de rotatividade. Os objetivos desse estudo foram três: 1) Analisar a relação entre Liderança de nutricionistas, Comprometimento Organizacional e Intenção de Rotatividade de manipuladores de alimentos; 2) Avaliar a diferença entre a Autopercepção de Liderança de nutricionistas e a Heteropercepção de Liderança por manipuladores de alimentos, e 3) Investigar correlações entre Percepção de Liderança, Comprometimento Organizacional, Intenção de Rotatividade e dados sociodemográficos e funcionais de nutricionistas e MA trabalhadores de Serviços de alimentação no Brasil. Esta é uma pesquisa empírica quantitativa do tipo transversal exploratória realizada com nutricionistas líderes e Manipuladores de alimentos de Serviços de alimentação no Brasil. Um modelo teórico foi construído sobre a relação entre Liderança e Intenção de Rotatividade mediado pelo Comprometimento Organizacional. Para coleta de dados foram utilizados os instrumentos: Escala de Auto Avaliação de Estilo Gerencial, Escala de Avaliação de Estilo Gerencial, Escala de Comprometimento Organizacional, e Escala de Intenção de Rotatividade. Além de dados socioeconômicos. A aplicação dos questionários foi realizada por voluntários treinados. A análise estatística foi realizada, inicialmente, verificando-se a validade dos fatores e consistência interna dos instrumentos. Foi empregada estatística descritiva, associação dos escores com as variáveis sociodemográficas e funcionais, e o teste de hipóteses por meio da Equação Estrutural. Participaram do estudo 50 Serviços de alimentação, 74 líderes e 635 Manipuladores de alimentos. Os resultados indicaram avaliação mais positiva de Liderança Autopercebida que Heteropercebida. A Heteropercepção de Liderança foi correlacionada significativamente ao Tempo de Trabalho dos MA a Participação em Treinamentos e ao Relacionamento Interpessoal. O Comprometimento Organizacional dos Manipuladores de alimentos foi significativamente relacionado a idade, escolaridade, estado civil e tempo de trabalho, e a Intenção de Rotatividade relacionada a percepção das condições de trabalho. A análise por equação estrutural identificou relação significativa entre Liderança e Intenção de Rotatividade, e confirmou o efeito de mediação do Comprometimento Organizacional. A pesquisa destaca a importância da Auto e Heteropercepção Liderança dos nutricionistas nas Serviços de alimentação e sua influência nos desfechos organizacionais, além da necessidade de as organizações investirem em capacitações das equipes que trabalham na produção de refeições, incluindo a liderança e suas estratégias. **Palavras-chave:** Liderança, nutricionista, Comprometimento Organizacional, Intenção de Rotatividade, manipuladores de alimentos, serviços de alimentação.

1. Introdução

Há algumas décadas a Liderança vem sendo indicada como uma competência fundamental para o exercício e crescimento da profissão de nutricionista (CAPRA, 2012; CORBY, 1997; GREGOIRE; ARENDT, 2004; VIDIGAL, 2018). Especialmente na área de gestão de serviços de alimentação, o nutricionista assume, além do papel de profissional de saúde, a função gerencial na Liderança de equipes de Manipuladores de alimentos (MA). Apesar de ser clara a necessidade da habilidade de liderar no trabalho dos nutricionistas nos serviços de alimentação, pouco se sabe acerca das características dessa Liderança (ANSALONI, 1999; CONSELHO FEDERAL DE NUTRICIONISTAS, 2018; NÓBREGA *et al.*, 2012).

O gerenciamento eficaz possui como uma de suas premissas fundamentais a precisão da autopercepção de Liderança, na medida em que proporciona mudanças e desenvolvimento pessoais conscientes e proativos. Tal precisão parece ser um pré-requisito tanto para o crescimento individual do líder quanto para o crescimento organizacional, visto que está relacionada à auto eficácia, à autoconsciência e à identidade do líder, componentes estes fundamentais no processo de desenvolvimento da Liderança (CARLOPIO; ANDREWARTHA; ARMSTRONG, 2005; DAY; DRAGONI, 2015; HERBST; CONRADIE, 2011; HOYLAND *et al.*, 2021). Uma das formas de identificar a precisão da autopercepção está em contrastar com outras fontes de informação, como a heteropercepção, o que se aplica totalmente ao construto Liderança, visto que esta é formada pela interação dinâmica entre líder e liderado (HANSBROUGH; LORD; SCHYNS, 2015).

A interação do nutricionista com os MA pode se dar de forma pouco harmoniosa em alguns ambientes por se tratar de indivíduos com grandes diferenças sociais, como nos aspectos de escolaridade, renda e cultura. A distância social entre líder e liderado pode gerar certa incompreensão sobre o trabalho do outro e conseqüente impasse na comunicação entre o nutricionista e o MA (ANTONAKIS; ATWATER, 2002; BUFQUIN, Diego *et al.*, 2017). Além dos aspectos interpessoais, gerenciar equipes em Serviços de alimentação inclui diversos desafios pela própria natureza do trabalho nestes locais que se caracteriza por um ritmo intenso de produção e condições ambientais árduas: temperatura elevada, presença de ruído, umidade, atividades com risco de injúria, pressão do tempo para a entrega das refeições, sem contar com espaços pequenos, equipamentos insuficientes e estruturas inadequadas de muitas unidades (ARAÚJO; ALEVATO, 2001).

Associada a essas condições está a alta taxa de rotatividade dos serviços de alimentação, que é tido como um dos principais problemas organizacionais desse setor (VIDIGAL *et al.*, 2022). Para além dos prejuízos financeiros decorrentes da alta rotatividade, o fluxo de trabalho nas Serviços de alimentação também é prejudicado por gerar menor produtividade, menor qualidade de serviço, além de afetar o clima organizacional, a criatividade e a eficiência dos trabalhadores (BURKE, *et al.*, 2006; LIN; LIU, 2017). A rotatividade nos serviços de alimentação, entretanto, parece ter alguma influência do tipo de Liderança exercida pelos nutricionistas (VIDIGAL *et al.*, 2022).

Conforme observado em alguns estudos, a Intenção de Rotatividade em serviços de alimentação tende a ser menor quando os liderados avaliam seus líderes como indivíduos afetuosos e competentes, quando há maior confiança no líder, e quando há apoio do líder para diversão no local de trabalho (BUFQUIN, D *et al.*, 2018; DAVIS *et al.*, 2000; PURBA *et al.*, 2016; TEWS; MICHEL; ALLEN, 2014). Ademais, a Liderança parece não ter uma relação de influência direta na rotatividade em serviços de alimentação, mas tal relação é mediada por outras variáveis. O Comprometimento Organizacional, que se relaciona ao vínculo entre o indivíduo e a organização, é identificado como um importante agente na mediação entre a relação de percepção de Liderança e intenção de sair ou de ficar na organização por trabalhadores de serviços de alimentação (COOPER-HAKIM, A. VISWESVARAN, 2005; VIDIGAL *et al.*, 2022).

Assim, observa-se que o tipo de Liderança do nutricionista em serviços de alimentação pode estar relacionada a diversos aspectos organizacionais destes serviços, como Intenção de Rotatividade, Comprometimento Organizacional, desempenho no trabalho e satisfação no trabalho, entre outros (VIDIGAL *et al.*, 2022). Nesse sentido a Liderança do nutricionista é elemento fundamental tanto para a condução das atividades de produção de refeições saudáveis e controladas do ponto de vista higiênico-sanitário quanto para o manejo dos desafios organizacionais próprios do trabalho em serviços de alimentação (ANSALONI, 1999; CAPRA, 2012).

Entretanto, os achados sobre a influência da Liderança em restaurantes em geral, podem não se aplicar a realidade das tarefas em serviços de alimentação, dada algumas características do profissional nutricionista enquanto líder nestas unidades, como: a preponderância do gênero feminino entre os nutricionistas brasileiros e de outros países; a formação, principalmente, como profissional de saúde liberal e não como um profissional organizacional; a maioria relatar nunca ter exercido cargo de Liderança antes da graduação,

logo, o trabalho em serviços de alimentação é, quase sempre, sua primeira experiência laboral como líder (PLESS *et al.*, 1998; ANSALONI, 1999; GINGRAS; JONGE; PURDY, 2010; CONSELHO FEDERAL DE NUTRICIONISTAS, 2018; VIDIGAL, 2018; IBRAHIM *et al.*, 2019).

Portanto, os objetivos desta pesquisa foram: a) Analisar a relação entre Liderança de nutricionistas, Comprometimento Organizacional e Intenção de Rotatividade de Manipuladores de alimentos; b) Avaliar a diferença entre a autopercepção de Liderança de nutricionistas e a heteropercepção de Liderança por manipuladores de alimentos, e c) Investigar correlações entre percepção de Liderança, Comprometimento Organizacional, Intenção de Rotatividade e dados sócio-demográficos e funcionais de nutricionistas e MA trabalhadores de Serviços de alimentação no Brasil.

2. Métodos

Esta é uma pesquisa empírica quantitativa do tipo transversal exploratória realizada com nutricionistas líderes e manipuladores de alimentos de serviços de alimentação no Brasil. O projeto foi aprovado pelo Comitê de Ética e Pesquisa da Faculdade de Ciências da Saúde da Universidade de Brasília e os participantes do estudo aceitaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

a. Modelo teórico

Para analisar a relação entre as variáveis latentes, um modelo de hipóteses foi construído segundo as evidências da literatura acerca da Liderança, Comprometimento Organizacional e Intenção de Rotatividade (Figura 1), cujas bases teóricas escolhidas para este estudo serão descritas a seguir.

A teoria de Liderança escolhida foi a Liderança por orientação de comportamento, desenvolvida inicialmente na década de 1950, com pesquisas pioneiras de programas das Universidades de Ohio e Michigan, nos Estados Unidos, e é composta por dois aspectos principais: Liderança orientada para Tarefas e Liderança orientada para Relacionamentos. O primeiro dispõe que os gerentes efetivos explicitam os objetivos das tarefas e as expectativas sobre cada papel, monitoram a operação e desempenho de seus liderados, além de planejarem atividades de curto prazo por meio de projetos, orçamentos e reuniões (YUKL, 2006). Já o comportamento orientado para relacionamentos refere-se à oferta de suporte e encorajamento por parte dos gerentes, reconhecimento de realizações e contribuições, desenvolvimento de habilidades e da confiança dos liderados, consulta aos liderados quanto à tomada de decisões,

além de dar aos liderados empoderamento para que tomem a iniciativa na solução de problemas (ARMOND; NASSIF, 2008).

Conforme exposto na introdução, a Liderança é apontada como um importante determinante da Intenção de Rotatividade (IR) dos liderados, embora essa relação seja mediada por outras variáveis organizacionais (BUFQUIN, D *et al.*, 2018; COOPER-HAKIM, A. VISWESVARAN, 2005; DAVIS *et al.*, 2000; PURBA *et al.*, 2016; TEWS; MICHEL; ALLEN, 2014; VIDIGAL *et al.*, 2022). Assim, em nosso estudo a Liderança orientada para Tarefas e a Liderança orientada para Relacionamentos foram utilizadas como variáveis antecedentes, e a Intenção de Rotatividade como variável consequente, como apresentadas na Figura 1.

A teoria do Comprometimento Organizacional segundo Meyer e Allen (1991) possui três dimensões: o Comprometimento Organizacional Afetivo (AOC), o Comprometimento Organizacional Normativo (NOC) e o Comprometimento Organizacional de Continuidade (COC). O AOC está relacionado a um apego emocional do MA com a organização, e nesse sentido, está edificado sobre a identificação com a empresa e satisfação de necessidades (MEYER; ALLEN, 1991). O NOC está relacionado ao sentimento de obrigação moral que o funcionário tem para com a empresa, baseado no valor de permanecer na organização (MEYER; ALLEN, 1991). Já o COC é tido como aquele em que o funcionário percebe muitos custos associados à saída da organização, mas está em busca de outras oportunidades, faz comparações e avaliações entre seu emprego atual e outras empresas, e estão mais suscetíveis a decidirem por sair da organização no surgimento de outra oportunidade mais conveniente (MEYER; ALLEN, 1991).

O Comprometimento Organizacional (OC) tem sido visto como um importante mediador entre Liderança e Intenção de Rotatividade em diversos tipos de organizações, inclusive in serviços de alimentação (GYENSARE *et al.*, 2017; RIBEIRO; DUARTE; FIDALGO, 2020). Portanto, este estudo analisou o papel mediador da variável OC, em suas três dimensões (AOC, NOC, COC), entre Liderança (orientada para Tarefas e para Relacionamentos) e Intenção de Rotatividade, conforme previsto na literatura.

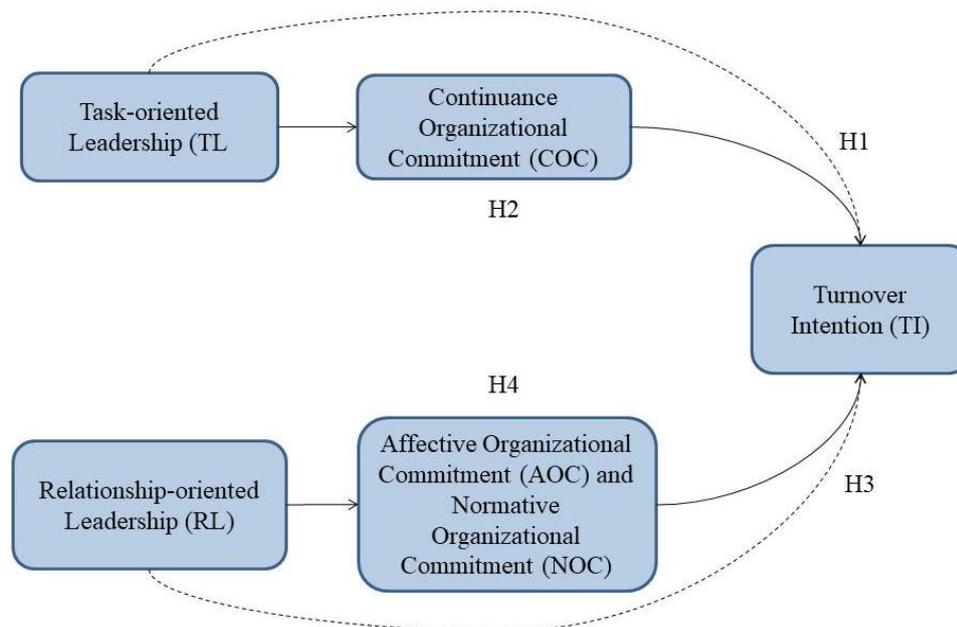


Figura 1. Modelo de hipóteses: H1 – A Liderança orientada para Tarefas estará relacionada à Intenção de Rotatividade; H2 – A relação entre Liderança orientada para Tarefas e Intenção de Rotatividade será mediada pelo Comprometimento Organizacional de Continuidade; H3 – A Liderança orientada para Relacionamentos estará relacionada à Intenção de Rotatividade; H4 – A relação entre Liderança orientada para Relacionamentos e Intenção de Rotatividade será mediada pelo Comprometimento Organizacional Normativo e Afetivo.

Segundo Baron e Kenny (1986) uma variável é considerada mediadora quando em sua presença há redução da intensidade do relacionamento entre a variável antecedente e a variável consequente. Para que uma variável seja dita mediadora é necessário que ela atenda às seguintes condições: a) a variável mediadora deve ser preditora significativa da variável consequente; b) a variável antecedente deve ser preditora significativa da variável mediadora; c) na presença da variável mediadora a relação entre a variável antecedente e a variável consequente é enfraquecida, sendo ainda mais evidente o efeito de mediação quando essa relação desaparecer ou perder sua significância. Tais pressupostos foram utilizados na análise do papel mediador da variável OC em suas três dimensões, segundo o modelo hipotético apresentado (Figura 1).

b. Instrumentos utilizados

A avaliação de Liderança tanto no formato de auto relato quanto no formato de hetero relato foi realizada partir do instrumento de Melo (2004) – Escala de Avaliação de Estilo Gerencial (EAEG), construído sobre a teoria de Liderança por orientação de comportamento. A escolha desse instrumento se deu em virtude da confiabilidade e clareza da EAEG e por já estar adaptada culturalmente e semanticamente ao Brasil. O instrumento original conta com três fatores – Relacionamento, Tarefa e Situação, e Alfa de Cronbach de 0.94, 0.72 e 0.82,

respectivamente. Para este estudo, apenas os itens dos fatores Relacionamento e Tarefa foram utilizados (MELO, 2004; VIDIGAL, 2018).

Para a Autopercepção de Liderança pelos nutricionistas foi utilizada a Escala de Auto Avaliação de Estilo Gerencial (EAAEG), uma adaptação da EAEG para o formato de auto relato e com acréscimo de um item, proposto por Vidigal (2018). A escala avalia os mesmos fatores e possui sistema de resposta por escala do tipo *Likert* de cinco pontos, variando de 1 “nunca ajo assim” até 5 “sempre ajo assim”. Os valores de confiabilidade da EAAEG obtidos pelo construto anteriormente foram de 0.880 para o fator Relacionamento e 0.674 para o fator Tarefa no estudo original. Para a avaliação de Liderança pelos MA (heteropercepção) o instrumento EAEG de Melo (2004) acrescido de um item ao fator Tarefa, conforme sugerido por Vidigal (2018), foi utilizado após um procedimento de adaptação semântica ao nível de instrução e cultura dos respondentes, descrito posteriormente.

Para avaliar o construto Comprometimento Organizacional (OC) dos MA foi escolhida uma versão do instrumento de Meyer e Allen (1991), traduzido e adaptado para o Brasil por Medeiros e Enders (1998). O instrumento possui 13 itens e avalia as três dimensões do construto. No estudo original os valores de confiabilidade da escala foram de 0,68 para o fator Afetivo, 0.70 para o fator Normativo e 0.62 para o fator Continuidade.

Por fim, a Escala de Intenção de Rotatividade (EIR) revisada por Siqueira (2014) também foi escolhida para este estudo em virtude da confiabilidade, adaptação cultural e semântica ao Brasil. Este é um instrumento de três itens que visa avaliar em que medida um indivíduo planeja sair da empresa onde trabalha e o alfa geral da escala é de 0,95.

Todos os três instrumentos foram construídos e aplicados a partir de uma escala do tipo *Likert* de cinco pontos por gradação de cores, variando de 1 “discordo totalmente” a 5 “concordo totalmente”, como proposto por Borges e Pinheiro (2002) para indivíduos com até 5 anos de escolaridade. Os itens das escalas aplicadas aos MA foram modificados a fim de ajustar a semântica ao nível de escolaridade e cultura destes trabalhadores. As escalas adaptadas foram submetidas a avaliações de dois grupos focais compostos por MA para verificação da clareza dos itens. As escalas foram aplicadas em formato de entrevista guiada segundo a sugestão de Rogelberg *et al.* (2008).

Conforme detalhado no artigo de Vidigal (2023), os valores do *Alfa de Cronbach* da EAEG adaptada foi $\alpha=0.909$ para o fator Relacionamento e $\alpha=0.737$ para o fator Tarefa, da escala de OC foi $\alpha=0.782$ para o fator Afetivo, $\alpha=0,683$ para o fator Normativo e $\alpha=0.789$

para o fator Continuidade, e da EIR foi $\alpha=0.918$ (fator único). A análise fatorial confirmatória apresentou resultados dentro da faixa adequada para todos os instrumentos adaptados.

c. Amostra

Foi realizada uma amostragem por conveniência de serviços de alimentação no Brasil cujo líder do processo fosse o nutricionista e pelo menos três MA sob sua Liderança que aceitassem responder a pesquisa. Caso o profissional Técnico em Nutrição e Dietética (TND) fosse considerado líder pelos MA da unidade, este também era convidado a responder o questionário de Liderança. O TND é o profissional de nível médio que possui formação de curso técnico em Nutrição e Dietética, atuando na área da saúde sob supervisão do nutricionista, para promover, manter e recuperar a saúde humana, através de atividades relacionadas à alimentação e nutrição (BRASIL, 2023).

Assim, de todos os respondentes líderes 82.4% (n=61) foram nutricionistas e 17.6% (n=13) técnicos em nutrição, tendo necessariamente, um líder nutricionista em cada unidade. Cada líder foi avaliado por todos os trabalhadores por ele liderados que estiveram presentes no momento da coleta de dados e que aceitaram participar do estudo.

Os Serviços de alimentação foram convidados a participar do estudo de duas formas: 1) a partir de convite realizado por meio de contato telefônico diretamente ao nutricionista líder ou aos responsáveis pela Serviços de alimentação 2) por meio de convite pessoal de docentes de nutrição e supervisores de estágio da área de gestão de Serviços de alimentação que conheciam pessoalmente os responsáveis pela unidade. Portanto, para que fosse possível coletar dados em estados brasileiros de diferentes regiões geográficas, a pesquisa foi apresentada aos docentes de cursos de graduação em nutrição de instituições de ensino públicas e privadas que aceitaram contribuir com a divulgação e coleta de dados da pesquisa.

d. Coleta de dados

A coleta de dados foi realizada por alunos de nutrição cursando o último ano da graduação em nutrição de estados brasileiros das cinco regiões, convidados a participar da pesquisa como aplicadores voluntários dos questionários pelos docentes parceiros. Além desses, participaram como aplicadores da pesquisa uma aluna de mestrado, uma aluna de doutorado (pesquisadora deste estudo) e uma professora doutora (orientadora da pesquisa). Foram realizados treinamentos on-line, com duração aproximada de 60 minutos, com todos os aplicadores da pesquisa a fim de padronizar a coleta de dados e minimizar o risco de viés.

Para evitar a exclusão de questionários sem resposta ou incompletos por falta de instrução formal dos MA foi proposta a utilização de recursos verbais e não verbais. Os questionários foram aplicados a cada trabalhador individualmente para que este pudesse tirar suas dúvidas a respeito das questões com o aplicador da pesquisa, garantindo o sigilo e a privacidade das respostas. Após a entrega do questionário para cada respondente, item por item foi lido em voz alta pelo aplicador da pesquisa verificando-se a compreensão das questões pelos participantes (ROGELBERG *et al.*, 2008).

e. Variáveis

Além da aplicação das escalas de Liderança, Comprometimento Organizacional e Intenção de Rotatividade foram exploradas características sociodemográficas e funcionais dos respondentes e das serviços de alimentação para caracterização e diferenciação da amostra. Dos nutricionistas líderes foram coletados dados de gênero, faixa etária, raça/cor, escolaridade, estado civil, número de filhos, além de aspectos laborais como autonomia dada pela organização percebida para execução de atividades, faixa salarial, experiência como líder em outras organizações; e aspectos de capacitação e formação, como: ano da graduação, tipo de instituição que concluiu a graduação, realização de cursos sobre Liderança e gestão de pessoas etc.

Dos MA foram coletados dados de gênero, faixa etária, raça/cor, escolaridade, estado civil, número de filhos, além aspectos laborais como tempo de trabalho na organização, percepção de qualidade das instalações físicas da serviços de alimentação, nível de esforço físico percebido, percepção de prejuízo à saúde física e/ou mental decorrentes do tipo de trabalho exercido, recebimento de treinamentos sobre trabalho em equipe e relacionamento com colegas, e quando o funcionário pretendia se aposentar. Esta variável teve foi controlada nas análises de Intenção de Rotatividade, assim, os indivíduos que responderam que tinham a perspectiva de se aposentar em até dois anos foram excluídos das análises com a variável IR visto que a intenção de deixar a empresa poderia se dar apenas pela aproximação da aposentadoria e não por alguma insatisfação no trabalho.

Por fim, dados sobre tipo de instituição (pública, privada, filantrópica ou outra), tipo de serviço (próprio ou terceirizado), porte (pequeno, médio ou grande – de acordo com o número de refeições produzidas por dia), tipo de unidade (comercial, empresarial, serviço de saúde, alimentação escolar ou outro), e se a unidade possuía sistema de avaliação de

desempenho dos funcionários, foram coletados dos serviços de alimentação que participaram do estudo.

O total de 635 MA e 74 líderes (14 Técnicos em Nutrição e 60 nutricionistas) de 50 serviços de alimentação responderam aos questionários aplicados e, a partir das respostas coletadas, um banco de dados foi construído no programa BM SPSS (IBM SPSS Statistics for Windows, IBM Corp, Armonk, NY, USA) versão 20.0 para realizar-se à etapa de análise de dados.

f. Análise estatística

A validade dos fatores dos instrumentos foi verificada a partir de análise fatorial confirmatória por meio do teste Qui-Quadrado de discrepância mínima (χ^2), do índice de ajuste comparativo (CIF - Comparative Fit Index) e da raiz quadrada média dos erros de aproximação (RMSEA – Root Mean Square Error of Approximation) (Kline, 2010). O CFI e a RMSEA variam entre 0 e 1 (CFI =1 e RMSEA = 0) e indicam um ajuste perfeito. O instrumento é considerado válido quando o teste qui-quadrado não for significativo e/ou CFI > 0.9 e RMSEA <0.06 (Hu, Bentler, Cutoff, 1999). A consistência interna dos instrumentos foi verificada por meio do coeficiente alfa de Cronbach, no qual valores > 0.7 são considerados ideais embora muitos pesquisadores aceitem valores acima de 0.6 como adequados em pesquisas psicométricas (CRONBACH; NETO; VERONESE, 1996; NUNNALLY; BERNSTEIN, 1994; SOUZA; ALEXANDRE; GUIRARDELLO, 2017; STREINER, 2003).

Os escores dos instrumentos foram descritos em termos da média e desvio-padrão (DP). A estatística descritiva foi empregada para caracterização do perfil dos respondentes. A seguir, a associação dos escores com as variáveis sociodemográficas e funcionais foram verificadas por meio do teste t de Student não pareado nos casos em que havia dois grupos, por meio de uma ANOVA (Análise de Variância) seguida pelo post-hoc de Tukey nos casos em que havia três ou mais grupos e pela correlação de Pearson quando a associação foi realizada entre duas variáveis quantitativas. Para testar as hipóteses do estudo foi utilizado o Modelo de Equação Estrutural (MEE) com base na abordagem de Anderson e Gerbing (1988): na primeira etapa foram conduzidas análises fatoriais confirmatórias (AFC) para determinar se os itens estavam lotados em seus respectivos fatores nas escalas e, em seguida, foi examinada a significância dos coeficientes dos caminhos entre variáveis latentes segundo as hipóteses. As análises foram realizadas por meio do programa IBM SPSS (IBM SPSS

Statistics for Windows, IBM Corp, Armonk, NY, USA), IBM SPSS AMOS (Analysis of Moment Structures) versão 22 e Microsoft Excel.

3. Resultados

Como análise preliminar, foram realizadas estatísticas descritivas, o teste de confiabilidade dos instrumentos utilizados e as correlações entre as variáveis antes do teste de hipóteses. Os dados foram coletados em cinquenta serviços de alimentação nas cinco regiões brasileiras, sendo: 7 unidades da região norte (14%), 7 da região nordeste (14%), 9 da região centro-oeste (18%), 12 da região sudeste (24%), e 15 da região sul (30%). Setenta e quatro nutricionistas e técnicos em nutrição responderam aos questionários de líderes: 13.5% da região norte (n=10), 12.1% região nordeste (n=9), 25.6% da região centro-oeste (n=19), 24.3% da região sudeste (n=18), e 24.3% da região sul (n=18). Dos 635 MA brasileiros que participaram da pesquisa 15.5% eram da região norte (n=99), 13.3% da região nordeste (n=85), 19.2% da região centro-oeste (n=122), 22.4% da região sudeste (n=142), e 29.5% da região sul (n=187).

A Tabela 1 descreve os valores do *Alfa de Cronbach* dos fatores da EAAEG, utilizada neste estudo. A análise fatorial confirmatória não foi realizada nessa escala devido ao número inferior a 10 respondentes por item (PASQUALI, 2010). Os demais instrumentos tiveram os resultados da análise fatorial apresentados no artigo de Vidigal (2023), sendo de $\alpha = 0.91$ (Relacionamento) e $\alpha = 0.74$ (Tarefa) para os fatores da EAEG; $\alpha = 0.78$ (Afetivo), $\alpha = 0.68$ (Normativo) e $\alpha = 0.79$ (Continuidade) para os fatores da escala de OC; e $\alpha = 0.92$ para o fator único da EIR.

Tabela 1. Determinação do valor do *Alfa de Cronbach* da Escala de Auto Avaliação de Estilo Gerencial, 2023.

Instrumento	Liderança orientada para Relacionamentos	Liderança orientada para Tarefas
Management Style Self-Assessment Scale	0.754	0.734

A Tabela 2 apresenta os resultados das características sócio demográficas e funcionais investigadas de nutricionistas e técnicos em nutrição líderes de Serviços de alimentação no Brasil. Em sua maioria, a amostra foi composta por indivíduos do gênero feminino, na faixa etária entre 26 e 30 anos, auto identificada como sendo de cor branca, residindo com companheiro, sem filhos, com escolaridade até o ensino superior completo, formada em

instituição privada, e graduada entre os anos de 2015 e 2020. A maioria também informou trabalhar na empresa 2 e 5 anos, não ter exercido o papel de líder antes da graduação e já ter realizado algum curso ou capacitação sobre Liderança e gestão de pessoas.

Tabela 2. Características sociodemográficas e funcionais dos líderes de serviços de alimentação no Brasil, 2023.

Características		N	%
Gênero	Feminino	69	93.2
	Masculino	3	4.0
	Outro	2	2.7
Idade	< 25 anos	13	17.8
	26-30 anos	24	32.9
	31-40 anos	22	30.1
	>40 anos	14	19.2
Raça/ Cor	Branca	39	52.7
	Preta	7	9.5
	Parda	24	32.4
	Outra (amarela, indígena, outro)	3	4.1
Estado Civil	Com companheiro (a)	46	62.2
	Sem companheiro (a)	27	36.5
Número de filhos	Nenhum	46	62.2
	Um ou dois	24	32.4
	Três ou mais	3	4.1
Escolaridade	Curso técnico completo	11	15.1
	Superior completo	27	37.0
	Especialização	25	34.2
	Mestrado/ Doutorado	10	13.7
Tipo de instituição	Pública	26	36.6
	Privada	45	63.4
Quando se graduou?	Antes de 2010	15	21.7
	Entre 2010 e 2015	19	27.5
	Entre 2015 e 2020	28	40.6

	Nos últimos 2 anos	7	10.1
Há quanto tempo trabalha nesta UAN?	Menos de 6 meses	12	16.2
	De 6 meses até 1 ano	13	17.6
	Acima de 1 até 2 anos	12	16.2
	Acima de 2 anos até 5 anos	19	25.7
	Acima de 5 anos até 10 anos	8	10.8
	Acima de 10 anos	5	6.8
Já havia exercido o papel de líder antes de se formar?	SIM	17	23.9
	NÃO	54	76.1
Já fez algum curso/capacitação sobre Liderança e gestão de pessoas?	SIM	39	53.4
	NÃO	34	46.6

A Tabela 3 apresenta os resultados de características sociodemográficas e funcionais dos MA trabalhadores em serviços de alimentação no Brasil que participaram da pesquisa.

Tabela 3. Características sociodemográficas e funcionais de Manipuladores de alimentos no Brasil.

Características		N	%
Gênero	Feminino	442	69.6
	Masculino	182	28.7
	Outro	6	0.9
Idade	< 25 anos	117	18.4
	26-30 anos	112	17.6
	31-40 anos	163	25.7
	40-50 anos	139	21.9
	>50 anos	99	15.6
Raça/ Cor	Branca	172	27.1
	Preta	115	18.1
	Parda	308	48.5
	Outra (amarela, indígena, outro)	29	4.5
Estado Civil	Com companheiro (a)	350	55.1
	Sem companheiro (a)	274	43.1

Número de filhos	Nenhum	179	28.2
	Um ou dois	317	49.9
	Três ou quatro	110	17.4
	Cinco ou mais	23	3.6
Escolaridade	Ensino fundamental incompleto	98	15.4
	Ensino fundamental completo	110	17.3
	Ensino médio completo	356	56.1
	Curso técnico completo	30	4.7
	Superior completo	31	4.9
	Pós-graduação completa	5	0.8
Há quanto tempo trabalha na unidade?	Até 6 meses	168	26.5
	Entre 6 meses até 1 ano	101	15.9
	Acima de 1 ano até 3 anos	145	22.8
	Acima de 3 anos até 5 anos	71	11.2
	Acima de 5 anos até 10 anos	66	10.4
	Acima de 10 anos	73	11.5
Já recebeu treinamento sobre como se relacionar com seus colegas de trabalho e supervisor?	Sim	428	67.4
	Não	200	31.5
Você considera que o seu ambiente de trabalho tem uma boa estrutura física?	Sim	344	54.2
	Não	108	17.0
	Mais Ou Menos	167	26.3
Que tipo de esforço físico você considera que faz em sua atividade profissional?	Leve	84	13.2
	Moderado	323	50.9
	Intenso	221	34.8
Você acha que o seu trabalho prejudica a sua saúde?	Não	321	50.6
	Sim, a saúde física	101	15.9
	Sim, a saúde mental	66	10.4

	Sim, a saúde física e mental	144	22.7
--	------------------------------	-----	------

A seguir, apresentam-se os resultados de correlação da avaliação de Liderança por auto e hetero percepção segundo os fatores da escala (Tabela 4). Conforme observado, a grande maioria dos nutricionistas e técnicos em nutrição percebem sua própria Liderança como sendo excelente tanto para o fator Tarefa quanto para o fator Relacionamento. Houve diferença significativa ($p < 0.001$) nas avaliações de Auto e Hetero Percepção de Liderança para ambos os fatores, com notas mais baixas dadas pelos liderados aos seus líderes.

Tabela 4. Correlação entre Auto e Hetero Percepção de Liderança de trabalhadores de serviços de alimentação, 2023.

Fatores	Percepção	N	Média	Desvio padrão	p
Liderança orientada para Tarefas	Hetero percepção	635	4.0219	.95359	<0.001
	Autopercepção	74	4.4505	.39311	
Liderança orientada para Relacionamentos	Hetero percepção	635	4.2093	.68075	<0.001
	Autopercepção	74	4.5405	.39372	

Não houve significância estatística entre as correlações de Liderança Autopercebida e os dados sociodemográficos e funcionais dos líderes, ou seja, independente das características pessoais dos nutricionistas e técnicos em nutrição estes conferiram notas altas ao avaliar sua própria Liderança. Entretanto, houve diferença significativa na correlação entre Hetero Percepção e alguns dados sociodemográficos e funcionais de, conforme apresentado na Tabela 5.

Tabela 5. Correlação entre Hetero Percepção de Liderança orientada para Tarefas e para Relacionamentos e características sociodemográficas de Manipuladores de alimentos.

Tempo de trabalho na unidade		N	Média	Desvio padrão	P
Liderança orientada para Relacionamentos	Até 6 meses (AB)	168	4.08	.95	0.036
	> de 6m até 1ano (A)	101	3.82	.98	
	> 1 até 3anos (AB)	145	3.96	.94	
	> 3 até 5anos (AB)	71	4.11	.79	
	> 5 até 10 anos (AB)	66	4.13	.95	
	> 10 anos (B)	73	4.25	.94	
Liderança orientada para Tarefas	Até 6 meses	168	4.23	.67	0.170
	> 6m até 1ano	101	4.08	.72	
	> 1 até 3anos	145	4,17	,66	
	> 3 até 5anos	71	4,25	,67	

	> 5 até 10 anos	66	4,34	,53	
	> 10 anos	73	4,27	,80	
Já recebeu treinamento sobre como se relacionar com seus colegas de trabalho e supervisor?		N	Média	Desvio padrão	P
Liderança orientada para Relacionamentos	Sim	428	4,13	,91	<0.001
	Não	200	3,81	1,00	
Liderança orientada para Tarefas	Sim	428	4,28	,66	<0.001
	Não	200	4,07	,71	

Grupos com letras iguais não diferem significativamente.

Não foi encontrada diferença estatística entre Hetero Percepção de Liderança e gênero, idade, raça, estado civil e escolaridade dos MA. Houve resultado significativo na correlação entre o tempo de trabalho e o fator Relacionamento, indicando que a partir de seis meses de trabalho quanto maior o tempo do MA na unidade, maior foi a sua percepção da Liderança orientada para Relacionamento ($p=0.036$). Fazer treinamento sobre como se relacionar com colegas de trabalho e supervisor apresentou relação significativa para ambos os fatores ($p<0.001$), sugerindo que o fato do funcionário receber treinamento fez efeito na percepção mais positiva da Liderança como um todo.

Em relação à autoavaliação de Comprometimento Organizacional dos MA foram observadas algumas relações significativas entre o tipo de OC e características pessoais dos respondentes. Conforme observado na Tabela 6, na medida em que a idade do MA aumenta o OC também aumenta, para os três fatores avaliados (afetivo, normativo e de continuidade) ($p<0.001$). O estado civil apresentou significância apenas para o Comprometimento de Continuidade ($p=0.009$), indicando que os respondentes que vivem “sem companheiro(a)” apresentam maior COC que os que vivem “com companheiro(a)” ($m=3.30$; $sd=1.22$; $p<0.001$). O COC teve escore significativo mais elevado para os funcionários com menor escolaridade ($p=0.048$), quando comparados aos de maior escolaridade. O tempo de trabalho teve relação significativa com todos os tipos de OC, principalmente para o AOC ($p<0.001$) e o COC ($p<0.001$), indicando que quanto maior o tempo de trabalho maior é o OC do funcionário.

Tabela 6. Correlações entre os fatores do Comprometimento Organizacional (Afetivo, Normativo e de Continuidade) e características sociodemográficas de Manipuladores de alimentos, 2023.

	Idade	N	Média	Desvio padrão	P
COMPROMETIMENTO	Até 25 anos (A)	113	3,57	,93	<0.001

AFETIVO	26-30 anos (AB)	108	3.76	.93	
	31-40 anos (BC)	158	3.90	.99	
	40-50 anos (CD)	137	4.20	.2	
	>50 anos (D)	97	4.30	.82	
COMPROMETIMENTO NORMATIVO	até 25 anos (A)	113	3.54	.10	<0.001
	26-30 anos (A)	108	3.60	.93	
	31-40 anos (AB)	158	3.79	.98	
	40-50 anos (B)	137	3.98	.88	
	> 50 anos(B)	97	4.01	1.01	
COMPROMETIMENTO DE CONTINUIDADE	até 25 anos (A)	113	3.08	1.15	<0.001
	26-30 anos (A)	108	2.99	1.03	
	31-40 anos (A)	158	3.09	1.23	
	40-50 anos (AB)	137	3.38	1.24	
	> 50 anos (B)	97	3.70	1.18	
Estado Civil		N	Média	Desvio padrão	P
COMPROMETIMENTO AFETIVO	Com companheiro	339	3.97	.90	<0.001
	Sem companheiro	270	3.90	.99	
COMPROMETIMENTO NORMATIVO	Com companheiro	339	3.78	.94	<0.001
	Sem companheiro	270	3.79	1.02	
COMPROMETIMENTO DE CONTINUIDADE	Com companheiro	339	3.11	1.179	<0.001
	Sem companheiro	270	3.37	1.22	
Escolaridade		N	Média	Desvio padrão	P
COMPROMETIMENTO AFETIVO	Ensino fundamental incompleto (AB)	96	3.97	1.01	0.029
	Ensino fundamental completo (B)	108	4.20	.80	
	Ensino médio completo (A)	344	3.88	.96	
	Curso técnico completo (AB)	29	3.88	.82	
	Curso superior completo (AB)	36	3.84	.90	
COMPROMETIMENTO NORMATIVO	Ensino fundamental incompleto	96	3.90	.95	0.277
	Ensino fundamental completo	108	3.92	.85	
	Ensino médio completo	344	3.72	1.01	
	Curso técnico completo	29	3.71	.93	
	Curso superior completo	36	3.74	.10	
COMPROMETIMENTO DE CONTINUIDADE	Ensino fundamental incompleto (B)	96	3.42	1.28	0.048
	Ensino fundamental completo (AB)	108	3.36	1.23	

	Ensino médio completo (AB)	344	3.20	1.18	
	Curso técnico completo (AB)	29	2.90	1.02	
	Curso superior completo (A)	36	2.88	1.01	
Tempo de trabalho na unidade		N	Média	Desvio padrão	P
COMPROMETIMENTO AFETIVO	Até 6 meses (AB)	162	3.90	.92	<0.001
	Acima de 6m-1ano (A)	98	3.81	.92	
	Acima de 1-3anos (A)	141	3.79	.99	
	Acima de 3-5 anos (ABC)	71	3.95	.92	
	Acima de 5-10 anos (BC)	65	4.23	.87	
	Acima de 10 anos (C)	70	4.33	.86	
COMPROMETIMENTO NORMATIVO	Até 6 meses (AB)	162	3.77	1.03	0.026
	Acima de 6m-1ano (A)	98	3.64	.98	
	Acima de 1-3 anos (A)	141	3.72	.93	
	Acima de 3-5anos (AB)	71	3.76	1.00	
	Acima de 5-10 anos (AB)	65	3.87	.89	
	Acima de 10 anos (B)	70	4.14	.91	
COMPROMETIMENTO DE CONTINUIDADE	Até 6 meses (AB)	162	3.15	1.14	<0.001
	Acima de 6m-1ano (A)	98	2.94	1.15	
	Acima de 1-3 anos (AB)	141	3.18	1.13	
	Acima de 3-5 anos (AB)	71	3.12	1.23	
	Acima de 5-10 anos (BC)	65	3.59	1.30	
	Acima de 10 anos (C)	70	3.70	1.23	

Grupos com letras iguais não diferem significativamente.

A Intenção de Rotatividade apresentou alguns resultados de correlações significativas com variáveis sociodemográficas e funcionais dos MA, conforme exposto na Tabela 7. Gênero, idade, estado civil e escolaridade não apresentaram relações significativas. O tempo de trabalho na serviços de alimentação demonstrou relação significativa indicando, principalmente, que funcionários com tempo de trabalho até seis meses apresentaram menor Intenção de Rotatividade ($p < 0.001$), quando comparados aos funcionários com tempo de trabalho acima de seis meses. A percepção de qualidade da estrutura física do local de trabalho apresentou significância estatística, apontando que os funcionários que consideram a estrutura física da unidade ruim tendem a ter uma maior IR ($p < 0.001$), quando comparados

aos que consideram a estrutura física boa. O esforço físico também apresentou correlação significativa com a IR. Os respondentes que relataram exercer esforço físico do tipo intenso em sua atividade profissional apresentaram maiores escores na IR ($p < 0.001$), quando comparado aos que relatam esforço físico leve ou moderado. Ademais, a percepção de prejuízo à saúde decorrente do trabalho também apresentou correlação significativa positiva. Os MA que relatam não perceberem qualquer prejuízo à saúde por causa do trabalho tem escores menores de IR ($p < 0.001$), quando comparados àqueles que percebem prejuízo à saúde mental advinda do trabalho ($p < 0,001$).

Tabela 7. Correlações entre Intenção de Rotatividade (IR) e variáveis sócio-demográficas e funcionais de MA.

Tempo de trabalho na unidade		N	Média	Desvio padrão	P
INTENÇÃO DE ROTATIVIDADE	Até 6 meses (A)	161	1.89	1.35	<0,001
	Acima de 6m-1 ano (B)	97	2.63	1.467	
	Acima de 1-3 anos (B)	134	2.56	1.46	
	Acima de 3-5 anos (B)	67	2.62	1.50	
	Acima de 5-10 anos (AB)	55	2.25	1.50	
Você considera que o seu ambiente de trabalho tem uma boa estrutura física?		N	Média	Desvio padrão	P
INTENÇÃO DE ROTATIVIDADE	Sim (A)	307	2,18	1.47	0.001
	Não (B)	97	2.81	1.60	
	Mais Ou Menos (A)	155	2.37	1.37	
Qual tipo de esforço físico você considera que faz em sua atividade profissional?		N	Média	Desvio padrão	P
INTENÇÃO DE ROTATIVIDADE	Leve(A)	78	2.18	1.46	<0.001
	Moderado(A)	299	2.15	1.44	
	Intenso(B)	190	2.71	1.50	
Você acha que o seu trabalho atual prejudica a sua saúde?		N	Média	Desvio padrão	P
INTENÇÃO DE ROTATIVIDADE	Não (A)	295	1.97	1.40	<0.001
	Sim. saúde física (AB)	89	2.36	1.51	
	Sim. saúde mental (C)	61	3.04	1.44	
	Sim. saúde física e mental (BC)	126	2.84	1.40	

Grupos com letras iguais não diferem significativamente.

Por fim, para verificação dos pressupostos do modelo de mediação, a Tabela 8 apresenta a correlação entre a variável antecedente (Liderança) e variável consequente (Intenção de Rotatividade) pela correlação de Pearson, e a Tabela 9 apresenta os resultados da

análise de mediação por meio da Equação Estrutural em que as variáveis latentes foram correlacionadas segundo o modelo hipotético apresentado na Figura 1.

Tanto a Liderança orientada para Tarefas quanto a Liderança orientada para Relacionamentos foram negativamente e significativamente associadas a IR ($r = -0.92$, $p=0.027$ e $r = -0.207$, $p=0.000$, respectivamente) suportando H1 e H3.

Tabela 8. Correlação de Pearson entre hetero percepção de Liderança orientada para Tarefas e Relacionamentos e Intenção de Rotatividade de Manipuladores de alimentos.

Variável Consequente	Variáveis antecedentes	N	Correlação de Pearson	p
Intenção de Rotatividade	Liderança orientada para Tarefas	571	-0.92	0.027
	Liderança orientada para Relacionamentos	571	-0.207	0.000

O modelo da equação estrutural apresentou ajuste adequado com valores de $\chi^2 = 408.67$; $p=0.1852$, CFI = 0.9973 e RMSEA = 0.0102. Conforme observado, houve relação positiva significativa entre a Liderança orientada para Tarefas e o Comprometimento de Continuidade ($p<0.001$), Liderança orientada para Relacionamentos e o Comprometimento Afetivo ($p<0.001$), Liderança orientada para Relacionamentos e o Comprometimento Normativo ($p<0.001$), e relação negativa significativa entre o Comprometimento Afetivo e a Intenção de Rotatividade ($p=0.035$).

Tabela 9. Resultados do Modelo de Equação Estrutural.

	Estimate	S.E.	C.R.	P
→ TL COC	0.4301	0.1154	3.726	<0.001
→ RL AOC	0.3454	0.0478	7.2308	<0.001
→ RL NOC	0.4906	0.0545	9.003	<0.001
→ AOC IR	-0.6375	0.3015	-2.1145	0.035
→ NOC IR	-0.4895	0.2808	-1.7434	0.081
→ COC IR	-0.0796	0.0842	-0.946	0.344
→ TL mediado por COC IR	0.7934	0.278	2.8545	0.004
→ RL mediado por ANOC IR	-0.1509	0.142	-1.0625	0.288

Nota. TL = Liderança orientada para Tarefas; RL = Liderança orientada para Relacionamentos; COC = Comprometimento Organizacional de Continuidade; AOC = Comprometimento Organizacional Afetivo; NOC = Comprometimento Organizacional Normativo; IR = Intenção de Rotatividade; ANOC = Comprometimento Organizacional Afetivo e Normativo.

As condições de mediação foram atendidas em H4: houve relação significativa entre RL e AOC ($p < 0.001$) e entre RL e NOC ($p < 0.001$), entre AOC e IR ($p = 0.035$), e a relação entre RL e IR foi enfraquecida e perdeu sua significância ($p = 0.288$) através da mediação de ANOC, suportando H4. Por outro lado, não houve relação entre COC e IR ($p = 3.444$), e a mediação de COC fortaleceu a significância da relação de TL IR ($p = 0.004$), logo, os pressupostos da mediação não foram atendidos e H2 foi rejeitada.

4. Discussão

Este estudo utilizou quatro escalas para avaliar: Autopercepção de Liderança (MSSAS) de nutricionistas e técnicos em nutrição de Serviços de alimentação, Heteropercepção de Liderança (EAEAG), Comprometimento Organizacional e Intenção de Rotatividade de MA. A avaliação de confiabilidade de instrumentos psicométricos se dá, principalmente, a partir do teste de Alfa de Cronbach, universalmente aceito e conhecido desde a década de sua criação (CRONBACH; NETO; VERONESE, 1996). Conforme os valores apresentados anteriormente, as quatro escalas utilizadas mostraram adequada confiabilidade na amostra estudada.

De acordo com a recomendação de Pasquali (2010), é necessário haver o mínimo de 10 respondentes por item do instrumento para verificação da análise fatorial. Assim, a análise fatorial da escala EAAEG respondida por nutricionistas e técnicos em nutrição não foi realizada, dado o número de respondentes abaixo do recomendado. Entretanto, no estudo de Vidigal (2018) a MSSAS foi aplicada em uma amostra de 252 nutricionistas brasileiros e apresentou bons valores na análise fatorial confirmatória (Task-oriented: $\chi^2 = 155.294$; $df = 18$; Relationship-oriented: $\chi^2 = 176.476$; $df = 21$). Logo, pode-se inferir que a escala possui evidências de ajuste fatorial adequado.

O perfil de nutricionistas e técnicos em nutrição atuantes em serviços de alimentação que participaram respondendo a esta pesquisa enquanto líderes foi muito semelhante aos dados obtidos na pesquisa sobre perfil demográfico de nutricionistas brasileiros de Akutsu (2008) e na pesquisa do Conselho Federal de Nutrição (CFN) que caracterizou os profissionais da área no Brasil (CONSELHO FEDERAL DE NUTRICIONISTAS, 2021). Assim como em nossa amostra, estudos com nutricionistas de diferentes países apontaram que a profissão é composta principalmente por mulheres, com a maior faixa etária entre 25 e 50 anos, vivem com cônjuge, e não têm filhos (CONSELHO FEDERAL DE

NUTRICIONISTAS, 2021; GINGRAS; DE JONGE; PURDY, 2010; IBRAHIM *et al.*, 2019; PLESS *et al.*, 1998).

Entretanto, algumas diferenças são observadas com relação a outros estudos. Na pesquisa do CFN do Brasil, 73.2% (n= 808) possuíam algum tipo de pós-graduação enquanto em nosso estudo esse valor foi de 47.9% (n=35); a mesma pesquisa apontou que 72% (n=795) dos entrevistados se formaram antes de 2015 enquanto em nosso estudo esse valor foi de 49.2% (n=34). Estas diferenças oferecem suporte para o fato de que a Alimentação Coletiva é o campo de trabalho da Nutrição que emprega a maior parte dos profissionais recém-formados, sendo, portanto, a área que recebe o profissional mais jovem, com menor nível de instrução e com graduação mais recente (CONSELHO FEDERAL DE NUTRICIONISTAS, 2021).

Em relação à experiência em Liderança, os resultados diferiram da pesquisa realizada com 252 nutricionistas brasileiros de diversas áreas em que a maioria dos nutricionistas respondeu nunca ter feito curso ou capacitação em Liderança (64.5%), enquanto na amostra desta pesquisa pouco mais da metade (53.4%) relatou já ter tido contato com este tipo de formação (VIDIGAL, 2018). A capacitação em Liderança e gestão de pessoas se faz extremamente necessária ao nutricionista que trabalha em Serviços de alimentação, visto que este se forma principalmente como profissional de saúde liberal e tem pouco contato com o ensino administrativo e organizacional durante a graduação (ALVES; MARTINEZ, 2016; ANSALONI, 1999).

Por outro lado, assim como no estudo de Vidigal (2018), a grande maioria dos respondentes relata não ter exercido o papel de líder antes da graduação. Pode-se inferir, por conseguinte, que o trabalho em Serviços de alimentação é a primeira experiência do nutricionista no papel de líder em ambiente organizacional. Segundo Quinn *et al.* (2003), o desenvolvimento de gestores se dá por meio de um processo de aprendizagem dividido em etapas que requer experiência e tempo. Logo, sendo o trabalho em Serviços de alimentação a primeira experiência do nutricionista enquanto líder é muito provável que este profissional lidere, inicialmente, dentro dos primeiros estágios do processo de aprendizagem do gestor.

Embora a experiência enquanto líder dos nutricionistas pareça fornecer evidências de que é um gestor em estágios iniciais a grande maioria percebe os aspectos de sua Liderança de forma excelente, conforme observado nos escores médios de ambos os fatores pesquisados da MSSAS. Não houve qualquer diferença entre a Autopercepção de Liderança ser mais

orientada para Tarefas ou para Relacionamentos, indicando que os nutricionistas e TNDs líderes de Serviços de alimentação acreditam ser excelentes líderes para ambos os aspectos, independente de suas características pessoais como tempo de trabalho, idade, nível de instrução, entre outros. Isso pode se dar em virtude desses indivíduos possuírem um conhecimento limitado sobre o construto observado e experiência recente no meio organizacional, comprometendo a eficiência no processo de formação da auto percepção e gerando uma avaliação superficial (PENNA, 1997).

A Percepção de Liderança pelos MA foi significativamente menor para ambos os fatores em relação à Autopercepção ($p < 0,001$) e as diferenças na Hetero percepção de Liderança foram correlacionadas à algumas características dos MA que serão discutidas posteriormente. Os MA percebem a Liderança de nutricionistas e TNDs de serviços de alimentação ligeiramente mais orientada para o fator Relacionamento ($m=4.20$; $sd=0.68$) do que para o fator Tarefa ($m=4.02$; $sd=0.95$). Este resultado não é muito esperado para líderes que atuam na produção de refeições por se tratar de um sistema de trabalho norteado por princípios taylorista-fordista, baseado em rotinas rígidas e linhas de montagem para produção em massa (COLARES; FREITAS, 2007). Entretanto, tal diferença pode ser atribuída a características específicas dos nutricionistas no Brasil e em outros países, por exemplo, a maioria dos profissionais ser do gênero feminino desde a gênese da profissão (CONSELHO FEDERAL DE NUTRICIONISTAS, 2021).

Segundo a revisão de Shen e Joseph (2021), embora a relação entre gênero e Liderança ainda permaneça sendo algo altamente complexo, a Liderança feminina parece ter uma vantagem sobre a Liderança masculina em relação a comportamentos mais eficazes de Liderança, com uso maior de uma Liderança mais democrática (vs. autocrática), o que poderia sugerir a percepção de um comportamento de Liderança mais orientado para Relacionamentos nos serviços de alimentação. Entretanto, esse resultado não pode ser atrelado unicamente às características dos líderes, visto que a formação do processo de percepção também se relaciona aos aspectos pessoais dos avaliadores (PENNA, 1997).

Embora o estudo de Gatling *et al.* (2020) tenha observado uma percepção de Liderança mais positiva de acordo com o gênero do liderado, não foi identificada relação entre percepção de Liderança e gênero do liderado em nosso estudo, assim como as demais variáveis demográficas (idade, raça, estado civil e escolaridade). Nossos resultados

demonstraram que perceber a Liderança mais orientada para Relationships teve correlação com o maior tempo de trabalho dos MA na unidade e que a participação dos MA em treinamentos sobre relacionamento interpessoal no trabalho também teve correlação positiva com maiores escores da Liderança como um todo. Estes achados corroboram alguns estudos que observaram o treinamento dos funcionários representa apoio da organização para o desenvolvimento de seus colaboradores, e apresenta um efeito positivo no AOC e na menor Intenção de Rotatividade (JEHANZEB; MOHANTY, 2018; JEHANZEB; RASHEED; RASHEED, 2013).

O tempo de trabalho apresentou-se como uma variável notável nesse estudo, visto que teve relação significativa com a percepção de Liderança mais positiva, maior Comprometimento Organizacional e menor Intenção de Rotatividade. A pesquisa sobre a interação líder-liderado sugere que tal relacionamento se desenvolve, amadurece e se estabiliza ao longo do tempo ainda que hajam flutuações intrapessoais de percepção da relação (DIMOTAKIS *et al.*, 2022). Há evidências de que o Comprometimento Organizacional dos funcionários aumentem ao longo do tempo em alguns tipos de organizações, especialmente o Affective Commitment, sendo esta variável considerada fundamental para a permanência dos funcionários na organização (GAO-URHAHN; BIEMANN; JAROS, 2016; HAUSKNECHT; RODDA; HOWARD, 2009; NEININGER *et al.*, 2010). Assim, o maior tempo de serviço do funcionário em uma organização leva a um maior conhecimento de suas operações, maior conhecimento técnico e à sensação de agregar mais valor à organização, contribuindo para o aumento do CA (AFFUM-OSEI; ACQUAAH; ACHEAMPONG, 2015).

O OC dos MA apresentou correlações significativas com variáveis sociodemográficas, conforme exposto na Tabela 6. Escores maiores para os três tipos de OC, especialmente do AOC, foram positivamente relacionados ao aumento da idade, indicando que quanto mais velho o MA, maior foi o seu AOC com a organização, assim como visto em outros estudos (AFFUM-OSEI; ACQUAAH; ACHEAMPONG, 2015; AL-KAHTANI, 2012; BRIMEYER; PERRUCCI; WADSWORTH, 2010). Na pesquisa de Brimeyer, Perrucci e Wadsworth (2010), o Comprometimento Organizacional de operários aumentou com a idade e maior experiência na função e foi associada a maiores níveis de autonomia. Alguns autores argumentam que experimentar maior autonomia no trabalho aumenta o empoderamento e os níveis de Comprometimento Organizacional de trabalhadores mais experientes (BRIMEYER; PERRUCCI; WADSWORTH, 2010; MIEDANER *et al.*, 2018). Entretanto, tais resultados

não podem ser generalizados visto que em ocupações de outra natureza, como no estudo de Yağar & Dökme (2019) realizado com profissionais médicos, o AOC diminuiu com o passar da idade e aumento da experiência profissional. Assim, sugerimos que novas pesquisas com MA se aprofundem na investigação sobre o tempo de trabalho, autonomia e Comprometimento Organizacional nas Serviços de alimentação.

Em relação a variável escolaridade, o AOC foi significativamente maior em indivíduos com nove anos de estudo formal comparado aos que cursaram doze anos de estudo. Esta descoberta apoia os estudos de Al-Kahtani (2012) e Igbal (2010), que atribuíram a menor escolaridade do MA a um maior sentimento de gratidão e afeto à organização. Adicionalmente, observa-se que o COC foi maior para os que cursaram anos de estudo e menor para os que anos de estudo, ou seja, visto que a teoria do CC se refere aos indivíduos que estão na organização mas procuram por trabalhos melhores, neste estudo aqueles que apresentaram menor escolaridade identificaram-se mais com este tipo de comprometimento e os que apresentaram maior escolaridade, menos.

A relação entre OC e escolaridade não é consensual entre os pesquisadores da área, pois é possível que em alguns contextos indivíduos com altos níveis de escolaridade ocupem cargos mais elevados que exijam grande responsabilidade e, portanto, apresentem maior OC (AFFUM-OSEI; ACQUAAH; ACHEAMPONG, 2015; AMANGALA, 2013; SALAMI, 2008), enquanto em outras situações indivíduos com maior escolaridade podem apresentar menor OC por terem altas expectativas que a organização não consegue atender e maior acesso a outras oportunidades de trabalho (IGBAL, 2010; YAĞAR; DÖKME, 2019). No presente estudo, realizado com indivíduos que possuem menor nível de instrução (a maioria entre nove e doze anos de estudo formal), a menor escolaridade foi relacionada ao maior AOC. Assim, ressaltamos ser necessária uma investigação mais aprofundada da relação entre OC, anos de estudo e tipo de trabalho exercido.

No que diz respeito à relação entre OC e estado civil, os resultados deste estudo indicaram pouca diferença nas médias entre o fato do MA viver com ou sem companheiro e os tipos de OC. O AOC apresentou maiores escores para ambos os casos, e a maior diferença entre estado civil foi percebida no COC, com uma média maior para indivíduos que vivem sem companheiro em relação aos que vivem com companheiro. Aqueles que vivem com companheiro têm responsabilidade financeira maior com suas famílias, apresentam maior vínculo com a organização e avaliam mais os custos de deixar o atual emprego (ÇOĞALTAY, 2015). Entretanto, na literatura os resultados se dividem: alguns estudos

indicam relação entre estado civil e OC (CHUGHTAI; ZAFAR, 2006; TIKARE, 2015), enquanto outros não identificaram diferenças significativas (ÇOĞALTAY, 2015; KIM; KIM, 2017). Assim, consideramos que outras observações sejam necessárias para avaliar a relação entre estado civil e OC de MA.

Em relação às correlações de dados sócio demográficos e funcionais de MA e IR, os resultados foram condizentes com outras pesquisas que relacionaram alta IR às percepções de más condições de trabalho (ARNOUX-NICOLAS *et al.*, 2016). Nossos resultados indicaram que a percepção de ambiente de trabalho com estrutura física ruim, fazer esforço físico intenso na atividade profissional e identificar prejuízo à saúde advinda do trabalho, especialmente à saúde mental, estiveram significativamente relacionados à maior IR. A percepção de más condições de trabalho torna os colaboradores mais propensos a deixar a organização caso o empregador não tome as medidas necessárias para melhorar tais condições, em virtude dos efeitos deletérios à saúde física e mental dos trabalhadores (ARNOUX-NICOLAS *et al.*, 2016; COTTINI; KATO; WESTERGAARD-NIELSEN, 2011).

A alta carga de trabalho, quantitativa e/ou qualitativa, associada à baixa remuneração e falta de feedback resultam em altos níveis de estresse e esgotamento dos funcionários, que com o tempo geram baixo desempenho na função e maior IR (O'NEILL; DAVIS, 2011). A sobrecarga mental no trabalho pode causar prejuízos tanto para os indivíduos quanto para as organizações, entretanto, as difíceis condições de trabalho podem ser atenuadas com o efeito protetor do apoio social (BUÉ *et al.*, 2008; CARON; GUAY, 2006). Funcionários de organizações que oferecem um sistema de suporte para auxiliá-los a dissipar o estresse apresentam maior desempenho e maior lealdade, reduzindo a taxa de rotatividade (WEN *et al.*, 2020). Assim, a Liderança pode exercer um papel fundamental como interlocutor dos valores da organização e os valores pessoais dos MA, a autonomia conferida cria um ambiente de apoio e fortalece o vínculo do empregado com a instituição (CHIAVENATO, 2006; MOBLEY, 1992).

Portanto, os resultados do modelo teórico apresentados neste estudo, Liderança e Intenção de Rotatividade foram correlacionadas significativamente, com relação negativa maior da Liderança orientada para Relacionamentos e IR. A revisão sistemática de Vidigal *et al.* (2022) sobre Liderança em restaurantes, averiguou que em vários estudos a IR foi significativamente menor quando os liderados avaliaram seus líderes como afetuosos, competentes e confiáveis, evidenciando a relação negativa entre Liderança e IR. Para os liderados, o líder pode ser aquele que irá viabilizar recompensas pelo trabalho bem executado

ou que, ainda, personifica os seus valores, sendo peça chave na satisfação no trabalho dos funcionários e contribuindo com a retenção dos mesmos na organização (MOBLEY, 1992).

Verificado o pressuposto inicial de relação entre Liderança e IR, procedeu-se às análises seguintes com a variável mediadora: Comprometimento Organizacional. Conforme a teoria de Baron e Kenny (1986), os resultados apontaram que apenas a mediação de AOC E NOC entre Liderança orientada para Relacionamentos e IR foi suportada.

O OC é uma das variáveis organizacionais mais estudadas em Serviços de alimentação, ressaltando a sua relevância no setor (VIDIGAL *et al.*, 2022). Diversas pesquisas em restaurantes investigaram o papel mediador do OC na relação entre Liderança e IR dos liderados e também observaram o efeito negativo e significativo da variável AOC como mediadora (GHAZALI; NASHUKI; OTHMAN, 2018; JANG; KANDAMPULLY, 2018; TEWS; MICHEL; STAFFORD, 2019), apoiando os achados deste estudo e enfatizando a importância deste tipo de comprometimento, associado a uma Liderança bem avaliada, na redução da IR.

Por fim, esta pesquisa destaca o valor da Liderança dos nutricionistas nos serviços de alimentação e sua influência nos desfechos organizacionais destes serviços. Conforme exposto, enquanto líder o nutricionista tem a capacidade não apenas de fazer a adequação nutricional e o controle higiênico-sanitário das refeições, mas também de ajudar a organização a desenvolver o OC dos MA e a reter talentos, reduzindo assim os custos relacionados à alta rotatividade, aprimorando as equipes e contribuindo com qualidade do serviço prestado. Todavia, para que isso seja possível, se faz necessário que as organizações forneçam suporte aos nutricionistas líderes de serviços de alimentação, através de melhoras nas condições de trabalho, treinamentos sobre liderança e conferindo autonomia a esses líderes, uma vez que estes profissionais estão subordinados à hierarquia da organização (ERDOGAN; ENDERS, 2007).

Em concordância com estudos teóricos, nossos dados confirmam a necessidade de dar-se mais atenção à Gestão de Pessoas nos serviços de alimentação, visto que os recursos humanos conferem grandes desafios e oportunidades ao crescimento organizacional destes locais (FRANÇA *et al.*, 2021; PINTO; ÁVILA, 2015), tanto por pesquisadores e instituições de ensino, quanto pelos próprios gestores e nutricionistas da área de alimentação coletiva. Argumentamos que, conforme os resultados apresentados, a Liderança do nutricionista mais orientada para Relacionamentos dentro do contexto de trabalho nos serviços de alimentação -

que é baseado em linhas de montagem e rotinas rígidas - possa favorecer a construção de um clima organizacional mais agradável e atenuar as difíceis condições do trabalho (GARCIA, 2015), o que, em conjunto com outros aspectos, reduziria a Intenção de Rotatividade dos manipuladores de alimentos.

Presumimos, diante dos dados obtidos nesse estudo, que serviços de alimentação que investem na capacitação de MA e possuem uma estratégia de gestão voltada para a retenção de funcionários favorecem a construção do AOC destes com a organização, o que, por sua vez, contribui com a redução da Intenção de Rotatividade. Ademais, acreditamos que aprimorar a estrutura física da unidade, especialmente nos aspectos de ergonomia e em equipamentos mais tecnológicos que amenizem a sobrecarga física do trabalho dos MA, contribuam fortemente com a maior satisfação no trabalho e menor rotatividade nas serviços de alimentação.

Apontamos ainda algumas limitações desse estudo. Esta foi uma pesquisa que utilizou amostragem por conveniência, feita com cinquenta serviços de alimentação e que, apesar de ter coletado dados com 635 MA, contou com uma pequena amostra nutricionistas e técnicos em nutrição líderes respondentes, o que pode ter reduzido a possibilidade de correlações significativas entre autopercepção de Liderança e variáveis sociodemográficas e funcionais. Tivemos ainda a participação de pouquíssimos líderes de gênero masculino no estudo, limitando a observação sobre diferenças na relação entre gênero e Liderança.

5. Conclusão, recomendações práticas e pesquisas futuras

Esta pesquisa buscou analisar a relação entre Liderança de nutricionistas, Comprometimento Organizacional e Intenção de Rotatividade de manipuladores de alimentos de serviços de alimentação brasileiros. Observou-se inicialmente a diferença entre a auto e a hetero percepção de Liderança, e os resultados indicaram que a avaliação do nutricionista a respeito de sua própria Liderança foi mais positiva que a percepção dos MA. Diferentemente do estudo anterior sobre Liderança realizada com nutricionistas brasileiros de todas as áreas, a maioria dos nutricionistas de serviços de alimentação que participaram dessa pesquisa relataram já ter feito curso/ capacitação em Liderança e gestão de pessoas (53.4%), mas também que não exerceram o papel de líder antes da graduação (76.1%).

A percepção de Liderança pelos MA foi correlacionada significativamente com o tempo de trabalho dos funcionários na unidade e sua participação em treinamentos sobre relacionamento interpessoal com colegas de trabalho e supervisores. O tempo de trabalho

também apresentou correlação significativa com o OC dos MA, além de também ter sido relacionado à idade, escolaridade e estado civil. Em relação à IR, os resultados foram correlacionados com as percepções das condições de trabalho (estrutura física da unidade, intensidade do esforço físico empregado no trabalho, e prejuízo à saúde advindo do trabalho).

A análise de equação estrutural identificou correlação significativa entre Liderança e IR, e confirmou o efeito de mediação negativo significativo da variável Comprometimento Organizacional Afetivo e Normativo na relação entre Liderança orientada para Relacionamentos e IR.

A partir dos achados deste estudo fazemos uma série de recomendações práticas para diversas entidades. Primeiramente, recomenda-se aos gestores de serviços de alimentação que invistam na capacitação do profissional nutricionista no que diz respeito ao mundo organizacional, inserindo o profissional na cultura da empresa e fornecendo treinamentos sobre gestão de processos e de pessoas. Enfatiza-se a importância da valorização do profissional nutricionista que exerce tanto o papel de profissional de saúde quanto de profissional organizacional nos serviços de alimentação, e que tem a capacidade de contribuir de inúmeras formas com a organização.

Recomenda-se fortemente aos serviços de alimentação que invistam em treinamentos e capacitações para os seus colaboradores, inclusive sobre o tema de relação interpessoal no trabalho, a fim de aumentar o Comprometimento Organizacional afetivo, a satisfação no trabalho e a retenção dos funcionários mais comprometidos. Os esforços empregados neste sentido pela organização contribuirão para a formação de equipes de trabalho mais engajadas, melhor qualidade do serviço prestado ao cliente e menores custos relacionados à rotatividade.

Às instituições de ensino superior para nutricionistas e técnicos em nutrição, indica-se que procurem oferecer em seus currículos disciplinas que abordem aspectos do trabalho organizacional e da gestão de pessoas, bem como inserir debates sobre o papel deste profissional enquanto líder de equipes nos serviços de alimentação. Recomenda-se ainda que os próprios profissionais de nutrição, especialmente os que buscam trabalhar na área de gestão de serviços de alimentação, busquem formação sobre Liderança e gestão em áreas de ciências humanas para agregar conhecimento à sua própria formação, e que a partir de então possam oferecer treinamentos para os colaboradores sob sua Liderança nos serviços de alimentação a fim de contribuir com uma rotina de trabalho mais eficiente e colaborativa na produção de refeições nutricionalmente adequadas.

Além dos desafios organizacionais nos serviços de alimentação citados neste estudo, há ainda diversas frentes de trabalho do nutricionista líder destes locais que podem ser encorajadas e investigadas em novos estudos. Os desafios atuais dos serviços de alimentação incluem maior atenção aos indicadores de sustentabilidade, à redução de desperdício, à inovação (no serviço, nos processos empregados e equipamentos), à qualificação da equipe técnica e à comunicação com o cliente/ usuário (MAYNARD *et al.*, 2020; PINTO; ÁVILA, 2015; SILVA, 2014). A dedicação do profissional de nutrição em tais frentes de trabalho, juntamente com o suporte vindo do topo, podem conferir ao nutricionista o protagonismo de sua atuação na gestão da qualidade em serviços de alimentação.

Como sugestões para pesquisas futuras destaca-se investigar quais competências os nutricionistas que já atuam na gestão de serviços de alimentação percebem ser de maior necessidade para sanar possíveis lacunas de formação. Sugere-se também que outras pesquisas explorem mais a variável tempo de trabalho do nutricionista e dos MA nos serviços de alimentação e sua relação com outros desfechos de comportamento organizacional como satisfação no trabalho, clima organizacional e absenteísmo. Encoraja-se novos estudos que utilizem metodologia longitudinal para avaliar o impacto de capacitações sobre gestão de pessoas e relacionamento interpessoal para líderes e liderados de serviços de alimentação e suas implicações na organização com o passar do tempo. Além disso, recomendamos que sejam realizadas pesquisas sobre Liderança de nutricionistas com novos métodos de análise de dados, como investigar o fenômeno de emersão em variáveis de equipes de MA e utilizar método de análise multinível.

6. Referências

- AFFUM-OSEI, E.; ACQUAAH, E.; ACHEAMPONG, P. Relationship between Organisational Commitment and Demographic Variables: Evidence from a Commercial Bank in Ghana. **American Journal of Industrial and Business Management**, vol. 05, n. 12, p. 769–778, 2015. <https://doi.org/10.4236/ajibm.2015.512074>.
- AKUTSU, R. D. C. C. A. Brazilian dieticians: professional and demographic profiles. **Revista de Nutricao**, vol. 21, p. 7–19, 2008. .
- AL-KAHTANI, S. N. An Exploratory Study of Organisational Commitment, Demographic Variables and Job & Work Related Variables among Employees in Kingdom of Soudi Arabia. **Online International Interdisciplinary Research Journal**, vol. 3, p. 1–13, 2012. .
- ALVES, C. G. L.; MARTINEZ, M. R. Lacunas entre a formação do nutricionista e o perfil de competências para atuação no Sistema Público de Saúde (SUS). **Interface: Communication, Health, Education**, vol. 20, n. 56, p. 159–169, 2016. <https://doi.org/10.1590/1807-57622014.1336>.

AMANGALA, T. A. The Effects of Demographic Characteristics on Organizational Commitment: A Study of Salespersons in the Soft Drink Industry in Nigeria. **European Journal of Business and Management**, vol. 5, p. 109–118, 2013. .

ANDERSON, J. C.; GERBING, D. W. Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. **Psychological Bulletin**, vol. 103, n. 3, p. 411–423, Mai. 1988. DOI 10.1037/0033-2909.103.3.411. Disponível em: <http://doi.apa.org/getdoi.cfm?doi=10.1037/0033-2909.103.3.411>.

ANSALONI, J. A. Situação de trabalho dos nutricionistas em empresas de refeições coletivas de Minas Gerais: trabalho técnico, supervisão ou gerência? **Revista de Nutrição**, vol. 12, n. 3, p. 241–260, 1999. <https://doi.org/10.1590/s1415-52731999000300005>.

ANTONAKIS, J.; ATWATER, L. **Leader distance: A review and a proposed theory**. [S. l.: s. n.], 2002. vol. 13, . [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00155-8](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00155-8).

ARAÚJO, E. M. G.; ALEVATO, H. M. R. Abordagem Ergológica da Organização e das Condições de Trabalho em uma Unidade de Alimentação e Nutrição. **INGEPRO – Inovação, Gestão e Produção**, vol. 3, n. 1, p. 10–22, 2001. .

ARMOND, Á. C.; NASSIF, V. M. J. A liderança como elemento do comportamento empreendedor: um estudo exploratório. **UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE**, vol. 10, n. 5, 2008. .

ARNOUX-NICOLAS, C.; SOVET, L.; LHOTELLIER, L.; DI FABIO, A.; BERNAUD, J. L. Perceived work conditions and Intenção de Rotatividades: The mediating role of meaning of work. **Frontiers in Psychology**, vol. 7, n. MAY, p. 1–9, 2016. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.00704>.

BRASIL, C. R. de N. da 1a R. O Técnico em Nutrição e Dietética. 2023. Disponível em: [https://novoportal.crn1.org.br/tecnico-em-nutricao-e-dietetica/o-tecnico-em-nutricao-e-dietetica/#:~:text=O Técnico em Nutrição e Dietética \(TND\) é profissional de,Referenciais Curriculares Nacionais da Educação. Acedido em: 11 Jan. 2023](https://novoportal.crn1.org.br/tecnico-em-nutricao-e-dietetica/o-tecnico-em-nutricao-e-dietetica/#:~:text=O%20T%C3%A9cnico%20em%20Nutri%C3%A7%C3%A3o%20e%20Diet%C3%A9tica%20(TND)%20%C3%A9%20profissional%20de,Referenciais%20Curriculares%20Nacionais%20da%20Educa%C3%A7%C3%A3o.&accd=11%2FJan%2F2023).

BRIMEYER, T. M.; PERRUCCI, R.; WADSWORTH, S. M. D. Age, tenure, resources for control, and Comprometimento Organizacional*. **Social Science Quarterly**, vol. 91, n. 2, p. 511–530, 2010. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6237.2010.00705.x>.

BUÉ, J.; COUTROT, T.; GUIGNON, N.; SANDRET, N. Les facteurs de risques psychosociaux au travail : une approche quantitative par l'enquête Sumer [Psychosocial risk factors at work: a quantitative approach from the Sumer survey]. **Rev. Française Affaires Soc.**, vol. 2, p. 45–70, 2008. .

BUFQUIN, D; DIPIETRO, R.; ORLOWSKI, M.; PARTLOW, C. Social evaluations of restaurant managers: The effects on frontline employees' job attitudes and Intenção de Rotatividades. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Department of Hospitality Management, University of Central Florida, Orlando, FL, United States, vol. 30, n. 3, p. 1827–1844, 2018. DOI 10.1108/IJCHM-11-2016-0617. Disponível em: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85046094585&doi=10.1108%2FIJCHM-11-2016-0617&partnerID=40&md5=7de789134c3ddff7caa533cae4d2fce6>.

BUFQUIN, Diego; DIPIETRO, R.; ORLOWSKI, M.; PARTLOW, C. The influence of

restaurant co-workers' perceived warmth and competence on employees' Intenção de Rotatividades: The mediating role of job attitudes. **International Journal of Hospitality Management**, vol. 60, p. 13–22, Jan. 2017. DOI 10.1016/j.ijhm.2016.09.008. Disponível em: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0278431916302390>.

CAPRA, S. Dietitians as leaders, past, present and future. **Nutrition and Dietetics**, vol. 69, n. 3, p. 179–182, 2012. <https://doi.org/10.1111/j.1747-0080.2012.01613.x>.

CARLOPIO, J.; ANDREWARTHA, G.; ARMSTRONG, H. **Developing Management Skills: A comprehensive guide for leaders**. Australia: Pearson Education, 2005.

CARON, J.; GUAY, S. Soutien social et santé mentale : concept, mesures, recherches récentes et implications pour les cliniciens. **Santé mentale au Québec**, vol. 30, n. 2, p. 15–41, 25 Jan. 2006. DOI 10.7202/012137ar. Disponível em: <http://id.erudit.org/iderudit/0A012137ar>.

CHIAVENATO, I. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. 6.^a ed. São Paulo: Atlas, 2006.

CHUGHTAI, A. A.; ZAFAR, S. Antecedents and consequences of Comprometimento Organizacional among Pakistani university teachers. **Applied H.R.M. Research**, vol. 11, n. 1, p. 39–64, 2006. .

ÇOĞALTAY, N. Comprometimento Organizacional of teachers: A meta-analysis study for the effect of gender and marital status in Turkey. **Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri**, vol. 15, n. 4, p. 911–924, 2015. <https://doi.org/10.12738/estp.2015.4.2755>.

COLARES, L. G. T.; FREITAS, C. M. Processo de trabalho e saúde de Trabalhadores de uma unidade de alimentação e nutrição: entre prescrição e o real trabalho. **Cadernos de Saude Publica**, vol. 23, 2007. .

CONSELHO FEDERAL DE NUTRICIONISTAS. Perfil das(os) nutricionistas do Brasil. 2021. **Consulta Nacional de nutricionistas, Fevereiro de 2021**. Disponível em: <http://pesquisa.cfn.org.br/>. Acedido em: 24 Nov. 2021.

CONSELHO FEDERAL DE NUTRICIONISTAS, 2018 p.4. Conselho Federal de Nutricionistas. **Resolução CFN**, vol. 600, n. 1, p. 1–55, 2018. Disponível em: https://www.cfn.org.br/wp-content/uploads/resolucoes/Res_600_2018.htm.

COOPER-HAKIM, A. VISWESVARAN, C. The construct of work commitment: Testing an integrative framework. **Psychological Bulletin**, vol. 131, p. 241–259, 2005. .

CORBY, L. Assessment of community development and Liderança skills required by Caribbean nutritionists and dietitians: Research and international collaboration in action. **Journal of Nutrition Education and Behavior**, vol. 29, n. 5, p. 250–257, 1997. [https://doi.org/10.1016/s0022-3182\(97\)70214-0](https://doi.org/10.1016/s0022-3182(97)70214-0).

COTTINI, E.; KATO, T.; WESTERGAARD-NIELSEN, N. Adverse workplace conditions, high-involvement work practices and labor turnover: Evidence from Danish linked employer–employee data. **Labour Economics**, vol. 18, n. 6, p. 872–880, Dez. 2011. DOI 10.1016/j.labeco.2011.07.003. Disponível em: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0927537111000819>.

CRONBACH, L. J.; NETO, C. A. S.; VERONESE, M. A. V. **Fundamentos da testagem psicológica**. [S. l.]: Artes Médicas, 1996.

DAVIS, J. H.; SCHOORMAN, F. D.; MAYER, R. C.; TAN, H. H. The trusted general manager and business unit performance: Empirical evidence of a competitive advantage. **STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL**, vol. 21, n. 5, p. 563–576, 2000. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(200005\)21:5<563::AID-SMJ99>3.0.CO;2-0](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(200005)21:5<563::AID-SMJ99>3.0.CO;2-0).

DAY, D. V.; DRAGONI, L. Liderança Development: An Outcome-Oriented Review Based on Time and Levels of Analyses. **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, vol. 2, n. 1, p. 133–156, 10 Abr. 2015. DOI 10.1146/annurev-orgpsych-032414-111328. Disponível em: <https://www.annualreviews.org/doi/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111328>.

DIMOTAKIS, N.; LAMBERT, L. S.; FU, S. (Qiang); BOULAMATSI, A.; SMITH, T. A.; RUNNALLS, B. A.; CORNER, A. J.; TEPPER, B. J.; MAURER, T. J. Gains and Losses: Week-to-Week Changes in Leader-Follower Relationships. **Academy of Management Journal**, 21 Jan. 2022. DOI 10.5465/amj.2019.1100. Disponível em: <https://doi.org/10.5465/amj.2019.1100>.

ERDOGAN, B.; ENDERS, J. Support from the top: Supervisors' perceived organizational support as a moderator of leader-member exchange to satisfaction and performance relationships. **Journal of Applied Psychology**, vol. 92, n. 2, p. 321–330, 2007. DOI 10.1037/0021-9010.92.2.321. Disponível em: <http://doi.apa.org/getdoi.cfm?doi=10.1037/0021-9010.92.2.321>.

FRANÇA, F.; REI, M.; MELO, A.; TORRES, D. O Papel Do Nutricionista Na Restauração Comercial. **Acta Portuguesa de Nutrição**, vol. 26, p. 32–36, 2021. <https://doi.org/10.21011/apn.2021.2605>.

GAO-URHAHN, X.; BIEMANN, T.; JAROS, S. J. How affective commitment to the organization changes over time: A longitudinal analysis of the reciprocal relationships between affective Comprometimento Organizacional and income. **Journal of Organizational Behavior**, vol. 37, n. 4, p. 515–536, Mai. 2016. DOI 10.1002/job.2088. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/job.2088>.

GARCIA, D. Os diferentes tipos de liderança e sua influência no clima organizacional. , p. 15, 2015. Disponível em: https://adm-portal.appspot.com/storage.googleapis.com/_assets/modules/academicos/academico_5220.pdf.

GATLING, A.; MOLINTAS, D. H. R.; SELF, T. T.; SHUM, C. Liderança and behavioral integrity in the restaurant industry: the moderating roles of gender. **Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism**, vol. 19, n. 1, p. 62–81, 2020. DOI 10.1080/15332845.2020.1672249. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/15332845.2020.1672249>.

GHAZALI, H.; NASHUKI, N. M.; OTHMAN, M. The Influence of Perceived Organizational Support (POS), Perceived Supervisory Support (PSS) and Comprometimento Organizacional (OC) towards Intention to Leave or Intention to Stay: A case of Casual Dining Restaurants in Klang Valley, Malaysia. **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, vol. 8, n. 9, p. 1884–1902, 2018. <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v8-i9/4869>.

GINGRAS, J.; DE JONGE, L.-A.; PURDY, N. Prevalence of dietitian burnout. **Journal of Human Nutrition and Dietetics**, vol. 23, n. 3, p. 238–243, 7 Mai. 2010. DOI 10.1111/j.1365-277X.2010.01062.x. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1365-277X.2010.01062.x>.

GREGOIRE, M. B.; ARENDT, S. W. Liderança: Reflections over the past 100 years. **Journal of the American Dietetic Association**, vol. 104, n. 3, p. 395–403, 2004. <https://doi.org/10.1016/j.jada.2003.12.024>.

GYENSARE, M. A.; KUMEDZRO, L. E.; SANDA, A.; BOSO, N. Linking transformational Liderança to Intenção de Rotatividade in the public sector. **African Journal of Economic and Management Studies**, vol. 8, n. 3, p. 314–337, 4 Set. 2017. DOI 10.1108/AJEMS-07-2016-0099. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/AJEMS-07-2016-0099/full/html>.

HANSBROUGH, T. K.; LORD, R. G.; SCHYNS, B. Reconsidering the accuracy of follower Liderança ratings. **The Liderança Quarterly**, vol. 26, n. 2, p. 220–237, Abr. 2015. DOI 10.1016/j.leaqua.2014.11.006. Disponível em: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S104898431400126X>.

HAUSKNECHT, J. P.; RODDA, J.; HOWARD, M. J. Targeted employee retention: Performance-based and job-related differences in reported reasons for staying. **Human Resource Management**, vol. 48, n. 2, p. 269–288, Mar. 2009. DOI 10.1002/hrm.20279. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/hrm.20279>.

HERBST, T. H. H.; CONRADIE, P. D. P. Liderança effectiveness in higher education: Managerial self-perceptions versus perceptions of others. **SA Journal of Industrial Psychology**, vol. 37, n. 1, p. 1–14, 2011. <https://doi.org/10.4102/sajip.v37i1.867>.

HOYLAND, T.; PSYCHOGIOS, A.; EPITROPAKI, O.; DAMIANI, J.; MUKHUTY, S.; PRIESTNALL, C. A two-nation investigation of Liderança self-perceptions and motivation to lead in early adulthood: the moderating role of gender and socio-economic status. **Liderança & Organization Development Journal**, vol. 42, n. 2, p. 289–315, 20 Jan. 2021. DOI 10.1108/LODJ-03-2020-0112. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/LODJ-03-2020-0112/full/html>.

IBRAHIM, N.; KHOGALI, N.; (YRS), H. and Hadeil F.-A.; 2019, undefined. Job satisfaction of dietitians in government hospitals Khartoum State. **Homesciencejournal.Com**, vol. 5, n. 1, p. 131–136, 2019. Disponível em: <https://www.homesciencejournal.com/archives/2019/vol5issue1/PartC/5-1-26-803.pdf>.

IGBAL, A. An Empirical Assessment of Demographic Factors, Organizational Ranks and Comprometimento Organizacional. **International Journal of Business and Management**, vol. 5, p. 16–27, 2010. .

JANG, J.; KANDAMPULLY, J. Reducing Employee Intenção de Rotatividade Through Servant Liderança in the Restaurant Context: A Mediation Study of Affective Comprometimento Organizacional. **INTERNATIONAL JOURNAL OF HOSPITALITY & TOURISM ADMINISTRATION**, vol. 19, n. 2, p. 125–141, 2018. <https://doi.org/10.1080/15256480.2017.1305310>.

JEHANZEB, K.; MOHANTY, J. Impact of employee development on job satisfaction and Comprometimento Organizacional: person–organization fit as moderator. **International**

Journal of Training and Development, vol. 22, n. 3, p. 171–191, 19 Set. 2018. DOI 10.1111/ijtd.12127. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/ijtd.12127>.

JEHANZEB, K.; RASHEED, A.; RASHEED, M. F. Comprometimento Organizacional and Intenção de Rotatividades: Impact of Employee's Training in Private Sector of Saudi Arabia. **International Journal of Business and Management**, vol. 8, n. 8, 20 Mar. 2013. DOI 10.5539/ijbm.v8n8p79. Disponível em: <http://www.ccsenet.org/journal/index.php/ijbm/article/view/23349>.

KIM, H. K.; KIM, Y. H. Work-life conflict of married and childless single female workers. **International Journal of Manpower**, vol. 38, n. 8, p. 1157–1170, 2017. <https://doi.org/10.1108/IJM-06-2015-0089>.

MAYNARD, D. da C.; VIDIGAL, M. D.; FARAGE, P.; ZANDONADI, R. P.; NAKANO, E. Y.; BOTELHO, R. B. A. Environmental, social and economic sustainability indicators applied to serviços de alimentação: A systematic review. **Sustainability (Switzerland)**, vol. 12, n. 5, p. 1–19, 2020. <https://doi.org/10.3390/su12051804>.

MEDEIROS, C. A. F.; ENDERS, W. T. Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional (Meyer e Allen, 1991). **Revista de Administração Contemporânea**, vol. 2, n. 3, p. 67–87, Dez. 1998. DOI 10.1590/S1415-65551998000300005. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65551998000300005&lng=pt&tlng=pt.

MELO, E. A. D. A. Escala de Avaliação do Estilo Gerencial - EAEG - Desenvolvimento e Validação. **rPDT**, vol. 4, n. 2, p. 31–62, 2004. .

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. A three-component conceptualization of Comprometimento Organizacional. **Human Resource Management Review**, vol. 1, n. 1, p. 61–89, Mar. 1991. DOI 10.1016/1053-4822(91)90011-Z. Disponível em: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/105348229190011Z>.

MIEDANER, F.; KUNTZ, L.; ENKE, C.; ROTH, B.; NITZSCHE, A. Exploring the differential impact of individual and organizational factors on Comprometimento Organizacional of physicians and nurses. **BMC Health Services Research**, vol. 18, n. 1, p. 180, 15 Dez. 2018. DOI 10.1186/s12913-018-2977-1. Disponível em: <https://bmchealthservres.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12913-018-2977-1>.

MOBLEY, W. H. **Turnover: causes, consequences and control**. Porto Alegre: Ortiz, 1992.

NEININGER, A.; LEHMANN-WILLENBROCK, N.; KAUFFELD, S.; HENSCHER, A. Effects of team and Comprometimento Organizacional – A longitudinal study. **Journal of Vocational Behavior**, vol. 76, n. 3, p. 567–579, Jun. 2010. DOI 10.1016/j.jvb.2010.01.009. Disponível em: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0001879110000242>.

NÓBREGA, A. B. N.; GURGEL, F. F.; BRITO, L. M. P.; OLIVEIRA, P. W. COMPETÊNCIAS GERENCIAIS DO NUTRICIONISTA GESTOR DE UNIDADES DE ALIMENTAÇÃO TERCEIRIZADA. **RAUnP**, vol. 4, n. 2, 2012. <https://doi.org/10.21714/raunp.v4i2.289>.

NUNNALLY, J. C.; BERNSTEIN, I. H. **Psychometric theory**. 3rd ed. New York: McGraw-Hill, 1994.

- O'NEILL, J. W.; DAVIS, K. Work stress and well-being in the hotel industry. **International Journal of Hospitality Management**, vol. 30, n. 2, p. 385–390, Jun. 2011. DOI 10.1016/j.ijhm.2010.07.007. Disponível em: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0278431910000897>.
- PASQUALI, L. S. **Instrumentação psicológica: fundamentos e práticas**. [S. l.]: Artmed, 2010.
- PENNA, A. G. **Percepção e realidade: introdução ao estudo da atividade perceptiva**. Rio de Janeiro: Imago, 1997.
- PINTO, A. H.; ÁVILA, H. Os desafios da restauração coletiva e o nutricionista como impulsionador do seu desenvolvimento. **Acta Portuguesa de Nutrição**, vol. 2, p. 22–32, 2015. .
- PLESS, A. M.; WOLMAN, P. G.; STALLINGS, S. F.; GOODNER, C. H. Job Satisfaction of South Carolina Dietitians. **Journal of the American Dietetic Association**, vol. 98, n. 9, p. A26, Set. 1998. DOI 10.1016/S0002-8223(98)00394-0. Disponível em: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0002822398003940>.
- PURBA, D. E.; OOSTROM, J. K.; BORN, M. P.; VAN DER MOLEN, H. T. The relationships between trust in supervisor, Intenção de Rotatividades, and voluntary turnover: Testing the mediating effect of on-the-job embeddedness. **Journal of Personnel Psychology**, Purba, Debora E.: Faculty of Psychology, Universitas Indonesia, Depok, Indonesia, 16424, eflina@ui.ac.id, vol. 15, n. 4, p. 174–183, 2016. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000165>.
- QUINN, R.; FAERMAN, S. R.; THOMPSON, M. P.; MCGRATH, M. **Competências Gerenciais: princípios e aplicações**. Elsevier, 2003. .
- RIBEIRO, N.; DUARTE, P.; FIDALGO, J. Authentic Liderança's effect on customer orientation and Intenção de Rotatividade among Portuguese hospitality employees. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, vol. 32, n. 6, p. 2097–2116, 9 Abr. 2020. DOI 10.1108/IJCHM-06-2019-0579. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJCHM-06-2019-0579/full/html>.
- ROGELBERG, S. G.; CHURCH, A. H.; WACLAWSKI, J.; STANTON, J. M. Organizational Survey Research. **Handbook of Research Methods in Industrial and Organizational Psychology**. Oxford, UK: Blackwell Publishing Ltd, 2008. p. 140–160. DOI 10.1002/9780470756669.ch7. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/9780470756669.ch7>.
- SALAMI, S. O. Demographic & Psychological Factors Predicting Comprometimento Organizacional among Industrial Workers. **Anthropologist**, vol. 10, p. 31–38, 2008. .
- SHEN, W.; JOSEPH, D. L. Gender and Liderança: A criterion-focused review and research agenda. **Human Resource Management Review**, vol. 31, n. 2, p. 100765, 2021. DOI 10.1016/j.hrmr.2020.100765. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100765>.
- SILVA, D. M. S. **Evidências de desafios e propostas na gestão da qualidade em restaurantes**. 2014. 46 f. Universidade de Brasília, 2014.
- SIQUEIRA, M. M. M. **Novas medidas do comportamento organizacional**. [S. l.]: Artmed, 2014.

SOUZA, A. C. de; ALEXANDRE, N. M. C.; GUIRARDELLO, E. de B. Propriedades psicométricas na avaliação de instrumentos: avaliação da confiabilidade e da validade. **Epidemiologia e serviços de saúde : revista do Sistema Unico de Saude do Brasil**, vol. 26, n. 3, p. 649–659, 2017. <https://doi.org/10.5123/S1679-49742017000300022>.

STREINER, D. L. Starting at the Beginning: An Introduction to Coefficient Alpha and Internal Consistency. **Journal of Personality Assessment**, vol. 80, n. 1, p. 99–103, Fev. 2003. DOI 10.1207/S15327752JPA8001_18. Disponível em: http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1207/S15327752JPA8001_18.

TEWS, M. J.; MICHEL, J. W.; ALLEN, D. G. Fun and friends: The impact of workplace fun and constituent attachment on turnover in a hospitality context. **Human Relations**, vol. 67, n. 8, p. 923–946, 2014. <https://doi.org/10.1177/0018726713508143>.

TEWS, M. J.; MICHEL, J. W.; STAFFORD, K. Social support and turnover among entry-level service employees: Differentiating type, source, and basis of attachment. **Human Resource Management**, US, , p. No Pagination Specified-No Pagination Specified, 2019. <https://doi.org/10.1002/hrm.21989>.

TIKARE, M. A Study of Comprometimento Organizacional with reference to Marital Status of Indian Nursing Staff. **American Journal of Trade and Policy**, vol. 2, n. 1, p. 19–28, 2015. <https://doi.org/10.18034/ajtp.v2i1.379>.

VIDIGAL, M. D. **A percepção de liderança de nutricionistas brasileiros**. 2018. 96 f. Universidade de Brasília, 2018.

VIDIGAL, M. D. Adaptação transcultural de escalas para pesquisas com manipuladores de alimentos. 2023. .

VIDIGAL, M. D.; LIRA, C. R. N. de; AKUTSU, R. de C. C. A.; BOTELHO, R. B. A. Liderança in restaurants and its organizational outcomes: a systematic review. **Research, Society and Development**, vol. 11, n. 8, p. e31811830975, 2022. <https://doi.org/10.33448/rsd-v11i8.30975>.

WEN, B.; ZHOU, X.; HU, Y.; ZHANG, X. Role Stress and Intenção de Rotatividade of Front-Line Hotel Employees: The Roles of Burnout and Service Climate. **Frontiers in Psychology**, vol. 11, n. January, p. 1–13, 2020. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00036>.

YAĞAR, F.; DÖKME, S. The relationship between Comprometimento Organizacional and demographic variables of physicians in public institutions. **International Journal of Healthcare Management**, vol. 12, n. 1, p. 81–86, 2 Jan. 2019. DOI 10.1080/20479700.2017.1406678. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/20479700.2017.1406678>.

YUKL, G. **Liderança in organizations**. [S. l.]: Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall, 2006.

CAPÍTULO 6. CONCLUSÃO

O intuito deste trabalho foi contribuir com a expansão da pesquisa na área da Alimentação Coletiva sob perspectivas ainda pouco exploradas. Primeiro, introduzindo a investigação de aspectos do comportamento organizacional nas Unidades de Alimentação e Nutrição, a começar pela liderança do profissional nutricionista na gestão de produção de refeições e sua influência nos desfechos organizacionais. Como ainda não há produção científica substancial sobre comportamento organizacional nas UAN, principalmente quantitativa, o primeiro artigo teve o objetivo de identificar as principais variáveis organizacionais influenciáveis pela Liderança no contexto de restaurantes ou serviços de alimentação, que seriam as organizações mais equivalentes às UAN.

A revisão sistemática dos 81 artigos que atenderam aos critérios de inclusão teve como desfechos mais citados o Comprometimento Organizacional, Desempenho Organizacional, Satisfação no Trabalho, Intenção de Rotatividade e Rotatividade, ou seja, possuíram como foco principal variáveis de desfecho relacionadas ao liderado, indicando que os pesquisadores da área veem a relação líder-liderado em empresas de alimentação como sendo o tópico de trabalho de maior necessidade. Os resultados dessa revisão indicaram, principalmente, as relações significativas positivas entre as teorias de liderança mais utilizadas (Liderança Transformacional, LMX, Suporte do Supervisor e Liderança Servidora) e o Comprometimento Organizacional, Desempenho Organizacional, e Satisfação no Trabalho, além de relação significativa negativa entre estes estilos eficazes de liderança e Intenção de Rotatividade e Rotatividade. Tais resultados forneceram base para a construção das hipóteses apresentadas no Modelo Teórico do estudo.

A seguir, pretendeu-se resolver o impasse de pesquisas que coletam dados a partir de escalas com os manipuladores de alimentos, devido ao nível de alfabetização em que muitos destes trabalhadores se encontram. Uma metodologia de adaptação transcultural de escalas para o nível de instrução destes respondentes foi aplicada, coletando dados das cinco grandes regiões brasileiras, que forneceu evidências de confiabilidade para pesquisas futuras com estes trabalhadores.

A partir dos resultados obtidos com a aplicação das escalas adaptadas nas cinco regiões brasileiras, espera-se que a metodologia testada possa ser replicada em outros estudos com MA a fim de facilitar a coleta de dados com estes respondentes e melhorar

substancialmente a qualidade e a quantidade do conhecimento produzido no campo da Alimentação Coletiva.

Por fim, analisou-se a relação entre liderança de nutricionistas, comprometimento organizacional e intenção de rotatividade de manipuladores de alimentos de UAN brasileiras. Os resultados observados na terceira etapa do estudo levantaram questões muito pertinentes e até então desconhecidas a respeito do trabalho de nutricionistas e de MA nas UAN. Inicialmente observou-se a diferença entre a auto e a hetero percepção de liderança, expondo a avaliação mais positiva do nutricionista a respeito de sua própria liderança que a percepção dos MA.

Viu-se ainda a correlação entre a hetero percepção de liderança com o tempo de trabalho dos funcionários e com a participação em treinamentos sobre relacionamento interpessoal com colegas de trabalho e supervisores. O tempo de trabalho também apresentou correlação significativa com o CO dos MA, além de também ter sido relacionado à idade, escolaridade e estado civil. Em relação a IR, os resultados foram correlacionados com as percepções das condições de trabalho (estrutura física da unidade, intensidade do esforço físico empregado no trabalho, e prejuízo à saúde advindo do trabalho).

A análise de equação estrutural identificou correlação significativa entre Liderança e IR, e confirmou o efeito de mediação negativo significativo da variável Comprometimento organizacional Afetivo e Normativo na relação entre Liderança orientada para Relacionamentos e IR.

Todos esses achados apontam para um novo caminho que se abre à área da Alimentação Coletiva, tanto em relação à produção científica quanto à formação dos nutricionistas nas instituições de ensino. Portanto, esta pesquisa revela que há ainda diversas frentes de trabalho a serem exploradas pelo nutricionista na gestão de produção de refeições, capazes de conferir maior protagonismo e valorização do profissional de nutrição nesta área que é, geralmente, pouco quista entre os próprios nutricionistas.

CAPÍTULO 7. REFERÊNCIAS

AARONS, G. A.; EHRHART, M. G.; FARAHNAK, L. R.; SKLAR, M.; HOROWITZ, J. Discrepancies in Leader and Follower Ratings of Transformational Leadership: Relationship with Organizational Culture in Mental Health. **Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research**, vol. 44, n. 4, p. 480–491, 2017. <https://doi.org/10.1007/s10488-015-0672-7>.

ABBAD, G.; PUENTE-PALACIOS, K.; GONDIM, S. M. Abordagens metodológicas em Psicologia Organizacional e do Trabalho. **Revista Brasileira de Psicologia**, vol. 2, n. 2, p. 71–88, 2014. .

AL-JABARI, B.; GHAZZAWI, I. Organizational Commitment: A Review of the Conceptual and Empirical Literature and a Research Agenda. **International Leadership Journal**, vol. 11, p. 78–119, 2019. <https://doi.org/10.1108/BIJ-01-2014-0007>.

ALICKE, M. D.; KLOTZ, M. L.; BREITENBECHER, D. L.; YURAK, T. J.; ET AL. Personal contact, individuation, and the better-than-average effect. **Journal of Personality and Social Psychology**, vol. 68, n. 5, p. 804–825, 1995. DOI 10.1037/0022-3514.68.5.804. Disponível em: <http://doi.apa.org/getdoi.cfm?doi=10.1037/0022-3514.68.5.804>.

ALVES, C. G. L.; MARTINEZ, M. R. Lacunas entre a formação do nutricionista e o perfil de competências para atuação no Sistema Público de Saúde (SUS). **Interface: Communication, Health, Education**, vol. 20, n. 56, p. 159–169, 2016a. <https://doi.org/10.1590/1807-57622014.1336>.

ALVES, C. G. L.; MARTINEZ, M. R. Lacunas entre a formação do nutricionista e o perfil de competências para atuação no Sistema Único de Saúde (SUS). **Interface - Comunicação, Saúde, Educação**, vol. 20, n. 56, p. 159–169, Mar. 2016b. DOI 10.1590/1807-57622014.1336. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-32832016000100159&lng=pt&tlng=pt.

ANALONI, J. A. Situação de trabalho dos nutricionistas em empresas de refeições coletivas de Minas Gerais: trabalho técnico, supervisão ou gerência? **Revista de Nutrição**, vol. 12, n. 3, p. 241–260, 1999. <https://doi.org/10.1590/s1415-52731999000300005>.

ARAÚJO, E. M. G.; ALEVATO, H. M. R. Abordagem Ergológica da Organização e das Condições de Trabalho em uma Unidade de Alimentação e Nutrição. **INGEPRO – Inovação, Gestão e Produção**, vol. 3, n. 1, p. 10–22, 2001. .

ARMOND, Á. C.; NASSIF, V. M. J. A liderança como elemento do comportamento empreendedor: um estudo exploratório. **UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE**, vol. 10, n. 5, 2008. .

ATKINS, P. W. B.; WOOD, R. E. SELF- VERSUS OTHERS' RATINGS AS PREDICTORS OF ASSESSMENT CENTER RATINGS: VALIDATION EVIDENCE FOR 360-DEGREE FEEDBACK PROGRAMS. **Personnel Psychology**, vol. 55, n. 4, p. 871–904, Dez. 2002. DOI 10.1111/j.1744-6570.2002.tb00133.x. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1744-6570.2002.tb00133.x>.

ATWATER, L. E.; BRETT, J.; WALDMAN, D. Understanding the benefits and risks of

multisource feedback within the leadership development process. In **The Future of Leadership Development**, , p. 89–106, 2003. .

AUSAR, K.; KANG, H. J. A.; KIM, J. S. The effects of authentic leadership and organizational commitment on turnover intention. **Leadership & Organization Development Journal**, vol. 37, n. 2, p. 181–199, 4 Abr. 2016. DOI 10.1108/LODJ-05-2014-0090. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/LODJ-05-2014-0090/full/html>.

AVOLIO, B. J.; GARDNER, W. L.; WALUMBWA, F. O. **Authentic leadership questionnaire: 2007-Version 1.0**. Lincoln, NE: Gallup Leadership Institute, 2007.

BABIN, B. J.; BOLES, J. S. The effects of perceived co-worker involvement and supervisor support on service provider role stress, performance and job satisfaction. **Journal of Retailing**, Netherlands, vol. 72, n. 1, p. 57–75, 1996. [https://doi.org/10.1016/S0022-4359\(96\)90005-6](https://doi.org/10.1016/S0022-4359(96)90005-6).

BADURA, K. L.; GRIJALVA, E.; NEWMAN, D. A.; YAN, T. T.; JEON, G. Gender and leadership emergence: A meta-analysis and explanatory model. **Personnel Psychology**, vol. 71, n. 3, p. 335–367, 2018. <https://doi.org/10.1111/peps.12266>.

BALLESTEROS, J. L.; DE SAA, P. The influence of organisational context on training success in the restaurant industry. **Service Industries Journal**, Departamento de Economía y Dirección de Empresas, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, Edificio de Ciencias Económicas y Empresariales, Campus Universitario de Tafira, Las Palmas de Gran Canaria, 35017, Spain, vol. 32, n. 8, p. 1265–1282, 2012. DOI 10.1080/02642069.2010.531270. Disponível em: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84860183176&doi=10.1080%2F02642069.2010.531270&partnerID=40&md5=5acf404b6555f94105beea3cf672bab9>.

BANKS, G. C.; GOOTY, J.; ROSS, R. L.; WILLIAMS, C. E.; HARRINGTON, N. T. Construct redundancy in leader behaviors: A review and agenda for the future. **Leadership Quarterly**, vol. 29, n. 1, p. 236–251, 2018. DOI 10.1016/j.leaqua.2017.12.005. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.12.005>.

BARBUTO, J. E. A Field Study of the Relation Between Leaders' Anticipation of Targets' Resistance and Targets' Reports of Influence Tactics Used By Leaders in Dyadic Relations. **Psychological Reports**, vol. 88, n. 3, p. 835, 2001. <https://doi.org/10.2466/pr0.88.3.835-843>.

BARLING, J.; LOUGHLIN, C.; KELLOWAY, E. K. Development and test of a model linking safety-specific transformational leadership and occupational safety. **The Journal of applied psychology**, United States, vol. 87, n. 3, p. 488–496, Jun. 2002. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.488>.

BARRETO, L. K. S.; LEONE, N. M. C. P. G.; NASCIMENTO, L. C. Trabalho, Prazer e Sofrimento: Um estudo em unidades produtoras de alimentação. **Razón Y Palabra**, vol. 20, n. 94, p. 553–580, 2016. .

BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. **Transformational leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire**. Palo Alto, CA.: Consulting Psychologists Press, 1990.

BATISTIČ, S.; ČERNE, M.; VOGEL, B. Just how multi-level is leadership research? A

document co-citation analysis 1980–2013 on leadership constructs and outcomes. **Leadership Quarterly**, vol. 28, n. 1, p. 86–103, 2017. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.10.007>.

BORGES, L. de O.; PINHEIRO, J. Q. Estratégias de coleta de dados com trabalhadores de baixa escolaridade. **Estudos de Psicologia (Natal)**, vol. 7, n. spe, p. 53–63, 2002. DOI 10.1590/S1413-294X2002000300007. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-294X2002000300007&lng=pt&tlng=pt.

BOYCE, B. Learning to Lead: Developing Dietetics Leaders. **Journal of the Academy of Nutrition and Dietetics**, vol. 114, n. 5, p. 688–692, Mai. 2014. DOI 10.1016/j.jand.2014.03.009. Disponível em: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S2212267214003074>.

BRANNICK, J. Decreasing the staggering cost of turnover in your organization. 1999. **Brannick Human Resource Connections**. Disponível em: <http://www.brannickarticles.htm>.

BRASIL, M. D. S. **Resolução RDC nº 216, de 15 de setembro de 2004**. Brasília, BRASIL: [s. n.], 2004.

BROWN, M.; TREVINO, L.; HARRISON, D. Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, vol. 97, p. 117–134, 2005. .

BRYMAN, A. Qualitative research on leadership: A critical but appreciative review. **The Leadership Quarterly**, vol. 15, n. 6, p. 729–769, Dez. 2004. DOI 10.1016/j.leaqua.2004.09.007. Disponível em: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S1048984304000840>.

BUFQUIN, D; DIPIETRO, R.; ORLOWSKI, M.; PARTLOW, C. Social evaluations of restaurant managers: The effects on frontline employees' job attitudes and turnover intentions. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Department of Hospitality Management, University of Central Florida, Orlando, FL, United States, vol. 30, n. 3, p. 1827–1844, 2018. DOI 10.1108/IJCHM-11-2016-0617. Disponível em: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85046094585&doi=10.1108%2FIJCHM-11-2016-0617&partnerID=40&md5=7de789134c3ddff7caa533cae4d2fce6>.

BUFQUIN, Diego; DIPIETRO, R.; ORLOWSKI, M.; PARTLOW, C. The influence of restaurant co-workers' perceived warmth and competence on employees' turnover intentions: The mediating role of job attitudes. **International Journal of Hospitality Management**, vol. 60, p. 13–22, 2017a. DOI 10.1016/j.ijhm.2016.09.008. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.09.008>.

BURKE, C. S.; STAGL, K. C.; KLEIN, C.; GOODWIN, G. F.; SALAS, E.; HALPIN, S. M. What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis. **Leadership Quarterly**, vol. 17, n. 3, p. 288–307, 2006. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.02.007>.

BURKE, D. V. Managers' emotional intelligence and employee turnover rates in quick service restaurants. **Walden Dissertations and Doctoral Studies**, 2017. Disponível em: <http://scholarworks.waldenu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=4764&context=dissertations>.

BURNS, J. M. **Leadership**. New York: Open Road Integrated Media, 2012.

CAPRA, S. Dietitians as leaders, past, present and future. **Nutrition and Dietetics**, vol. 69, n. 3, p. 179–182, 2012. <https://doi.org/10.1111/j.1747-0080.2012.01613.x>.

CARLOPIO, J.; ANDREWARTHA, G.; ARMSTRONG, H. **Developing Management Skills: A comprehensive guide for leaders**. Australia: Pearson Education, 2005.

CARTER, D.; BAGHURST, T. The Influence of Servant Leadership on Restaurant Employee Engagement. **Journal of Business Ethics**, vol. 124, n. 3, p. 453–464, 1 Out. 2014. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1882-0>.

CERI-BOOMS, M.; CURŞEU, P. L.; OERLEMANS, L. A. G. Task and person-focused leadership behaviors and team performance: A meta-analysis. **Human Resource Management Review**, vol. 27, n. 1, p. 178–192, Mar. 2017. DOI 10.1016/j.hrmr.2016.09.010. Disponível em: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S105348221630064X>.

CHA, J. M.; BORCHGREVINK, C. P. Leader–Member Exchange (LMX) and Frontline Employees’ Service-Oriented Organizational Citizenship Behavior in the Foodservice Context: Exploring the Moderating Role of Work Status. **International Journal of Hospitality and Tourism Administration**, vol. 19, n. 3, p. 233–258, 2018. DOI 10.1080/15256480.2017.1324337. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/15256480.2017.1324337>.

CHIAVENATO, I. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. 6.^a ed. São Paulo: Atlas, 2006.

CHO, S.; JOHANSON, M. M. Organizational citizenship behavior and employee performance: A moderating effect of work status in restaurant employees. **Journal of Hospitality & Tourism Research**, Cho, Seonghee: choseo@missouri.edu, vol. 32, n. 3, p. 307–326, 2008. <https://doi.org/10.1177/1096348008317390>.

CHO, S.; JOHANSON, M. M.; GUCHAIT, P. Employees intent to leave: A comparison of determinants of intent to leave versus intent to stay. **International Journal of Hospitality Management**, Cho, Seonghee: Hotel & Restaurant Management, College of Agriculture, Food and Natural Resources, University of Missouri, 222 Eckles Hall, Columbia, MO, US, 65211, choseo@missouri.edu, vol. 28, n. 3, p. 374–381, 2009. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2008.10.007>.

CHURCH, A. H. Do Higher Performing Managers Actually Receive Better Ratings? A Validation of Multirater Assessment Methodology. **Consulting Psychology Journal**, vol. 52, n. 2, p. 99–116, 2000. <https://doi.org/10.1037/1061-4087.52.2.99>.

CHURCH, A. H. Managerial self-awareness in high-performing individuals in organizations. **Journal of Applied Psychology**, vol. 82, n. 2, p. 281–292, 1997. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.2.281>.

COLLINS, Michael D. The effect of psychological contract fulfillment on manager turnover intentions and its role as a mediator in a casual, limited-service restaurant environment. **International Journal of Hospitality Management**, vol. 29, n. 4, p. 736–742, Dez. 2010. DOI 10.1016/j.ijhm.2010.03.005. Disponível em: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0278431910000277>.

COLLINS, Michael D. The effect of psychological contract fulfillment on manager turnover intentions and its role as a mediator in a casual, limited-service restaurant environment. **International Journal of Hospitality Management**, Collins, Michael D.: Wall College of Business, Coastal Carolina University, Management, Marketing, & Resort Tourism, P.O. Box 261954, Conway, SC, US, 29528-6054, mcollins@coastal.edu, vol. 29, n. 4, p. 736–742, 2010. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2010.03.005>.

COLLINS, Michael Dwain. **UNDERSTANDING THE RELATIONSHIPS BETWEEN LEADER-MEMBER EXCHANGE (LMX), PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT, JOB SATISFACTION, AND TURNOVER INTENT IN A LIMITED-SERVICE RESTAURANT ENVIRONMENT**. 2007. 182 f. The Ohio State University, 2007.

CONSELHO FEDERAL DE NUTRICIONISTAS. Perfil das(os) nutricionistas do Brasil. 2021. **Consulta Nacional de nutricionistas, Fevereiro de 2021**. Disponível em: <http://pesquisa.cfn.org.br/>. Acedido em: 24 Nov. 2021.

CONSELHO FEDERAL DE NUTRICIONISTAS, 2018 p.4. Conselho Federal de Nutricionistas. **Resolução CFN**, vol. 600, n. 1, p. 1–55, 2018. Disponível em: https://www.cfn.org.br/wp-content/uploads/resolucoes/Res_600_2018.htm.

COOK, A. (Sasha); MEYER, B.; GOCKEL, C.; ZILL, A. Adapting Leadership Perceptions Across Tasks: Micro-Origins of Informal Leadership Transitions. **Small Group Research**, vol. 50, n. 2, p. 227–265, 8 Abr. 2019. DOI 10.1177/1046496418810437. Disponível em: <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1046496418810437>.

COOPER-HAKIM, A. VISWESVARAN, C. The construct of work commitment: Testing an integrative framework. **Psychological Bulletin**, vol. 131, p. 241–259, 2005. .

COSTENARO, O. M. V. et al. Rotatividade de Pessoal: causas, conseqüências e propostas. **Revista Paulista de Enfermagem**, vol. 7, n. 1, p. 40–43, 1987. .

CURŞEU, P. L. Intra-Group Conflict and Teamwork Quality: The Moderating Role of Leadership Styles. **Administrative Sciences**, vol. 1, n. 1, p. 3–13, 29 Mar. 2011. DOI 10.3390/admsci1010003. Disponível em: <http://www.mdpi.com/2076-3387/1/1/3>.

DARTEY-BAAH, K.; ADDO, S. A. Psychological identification with job: a leadership-OCB mediator. **International Journal of Organizational Analysis**, vol. 27, n. 3, p. 548–565, 2019. <https://doi.org/10.1108/IJOA-10-2017-1262>.

DARTEY-BAAH, K.; ANLESINYA, A.; LAMPTEY, Y. Leadership Behaviors and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Role of Job Involvement. **INTERNATIONAL JOURNAL OF BUSINESS**, vol. 24, n. 1, p. 74–95, 2019. .

DAVIS, J. H.; SCHOORMAN, F. D.; MAYER, R. C.; TAN, H. H. The trusted general manager and business unit performance: Empirical evidence of a competitive advantage. **STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL**, vol. 21, n. 5, p. 563–576, 2000. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(200005\)21:5<563::AID-SMJ99>3.0.CO;2-0](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(200005)21:5<563::AID-SMJ99>3.0.CO;2-0).

DAY, D. V.; ANTONAKIS, J. **The nature of leadership**. [S. l.]: Thousand Oaks: Sage Publications, 2012.

DAY, David V.; DRAGONI, L. Leadership Development: An Outcome-Oriented Review Based on Time and Levels of Analyses. **Annual Review of Organizational Psychology and**

Organizational Behavior, vol. 2, n. 1, p. 133–156, 10 Abr. 2015. DOI 10.1146/annurev-orgpsych-032414-111328. Disponible em: <https://www.annualreviews.org/doi/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111328>.

DEPARTMENT OF LABOR, U. S. of A. Employed persons by detailed industry, sex, race, and Hispanic or Latino ethnicity. 2020. Disponible em: <https://www.bls.gov/cps/cpsaat18.htm>.

DETERT, J. R.; BURRIS, E. R. Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? **Academy of Management Journal**, Detert, James R.: jdetert@psu.edu, vol. 50, n. 4, p. 869–884, 2007. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2007.26279183>.

DETERT, J. R.; TREVIÑO, L. K.; BURRIS, E. R.; ANDIAPPAN, M. «Managerial modes of influence and counterproductivity in organizations: A longitudinal business-unit-level investigation»: Correction. **Journal of Applied Psychology**, US, vol. 93, n. 2, p. 328, 2008. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.2.328>.

DIONNE, S. D. Leadership Quarterly Yearly Review: Multidisciplinary, multilevel, multisource, multiskilled and multigenerational perspectives. **The Leadership Quarterly**, vol. 28, n. 1, p. 22–23, Fev. 2017. DOI 10.1016/j.leaqua.2017.01.007. Disponible em: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S1048984317300711>.

DIPIETRO, R.; MARTIN, D.; PRATT, T. Understanding employee longevity in independent fine dining restaurants: A grounded theory approach. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, School of Hotel, Restaurant and Tourism Management, University of South Carolina, Columbia, SC, United States, vol. 31, n. 10, p. 4062–4085, 2019. DOI 10.1108/IJCHM-10-2018-0869. Disponible em: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85070410675&doi=10.1108%2FIJCHM-10-2018-0869&partnerID=40&md5=6772598741c2b3475ce29bfe8d0cf433>.

EFIMOV, I.; HARTH, V.; MACHE, S. Health-Oriented Self- and Employee Leadership in Virtual Teams: A Qualitative Study with Virtual Leaders. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, vol. 17, n. 18, p. 6519, 7 Set. 2020. DOI 10.3390/ijerph17186519. Disponible em: <https://www.mdpi.com/1660-4601/17/18/6519>.

EHRHART, M. G. LEADERSHIP AND PROCEDURAL JUSTICE CLIMATE AS ANTECEDENTS OF UNIT-LEVEL ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR. **Personnel Psychology**, vol. 57, n. 1, p. 61–94, Mar. 2004. DOI 10.1111/j.1744-6570.2004.tb02484.x. Disponible em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1744-6570.2004.tb02484.x>.

ELLINGER, A. D.; ELLINGER, A. E.; HAMLIN, R. G.; BEATTIE, R. S. Achieving Improved Performance Through Managerial Coaching. **Handbook of Improving Performance in the Workplace: Volumes 1-3**. Hoboken, NJ, USA: John Wiley & Sons, Inc., 2010. p. 275–298. DOI 10.1002/9780470592663.ch30. Disponible em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/9780470592663.ch30>.

EPSTEIN, J. J. Reducing turnover through training. **High Volume Printing**, vol. 17, p. 20–24, 1999. .

ERKUTLU, H. The impact of transformational leadership on organizational and leadership effectiveness. **Journal of Management Development**, vol. 27, n. 7, p. 708–726, 18 Jul.

2008. DOI 10.1108/02621710810883616. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/02621710810883616/full/html>.

FANG-GUO, S. Multilevel Model of Transformational Leadership and Service Quality: Testing Mediation Role of Psychological Empowerment. 2013. **International Conference on Management Science & Engineering** [...]. Harbin, P. R. China: [s. n.], 2013.

FARRELL, M. A.; OCZKOWSKI, E. Organisational identification and leader member exchange influences on customer orientation and organisational citizenship behaviours. **Journal of Strategic Marketing**, Farrell, Mark Anthony: School of Business, Charles Sturt University, Locked Bag 588, Wagga Wagga, NSW, Australia, 2678, mfarrell@csu.edu.au, vol. 20, n. 4, p. 365–377, 2012. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2011.643917>.

FERREIRA, M. C.; FREIRE, O. N. Carga de trabalho e rotatividade na função de frentista. **Revista de Administração Contemporânea**, vol. 5, n. 2, p. 175–200, Ago. 2001. DOI 10.1590/S1415-6552001000200009. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-6552001000200009&lng=pt&tlng=pt.

FLEISHMAN, E. A.; MUMFORD, M. D.; ZACCARO, S. J.; LEVIN, K. Y.; KOROTKIN, A. L.; HEIN, M. B. Taxonomic efforts in the description of leader behavior: A synthesis and functional interpretation. **The Leadership Quarterly**, vol. 2, n. 4, p. 245–287, Dez. 1991. DOI 10.1016/1048-9843(91)90016-U. Disponível em: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/104898439190016U>.

FLETCHER, C.; BALDRY, C. A study of individual differences and self-awareness in the context of multi-source feedback. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, vol. 73, n. 3, p. 303–319, Set. 2000. DOI 10.1348/096317900167047. Disponível em: <http://doi.wiley.com/10.1348/096317900167047>.

FOLMAR, J. A. **Transformational leadership and employee satisfaction in a U.S. fast-food restaurant**. 2021a. No Pagination Specified-No Pagination Specified f. ProQuest Information & Learning, US, 2021.

FOLMAR, J. A. Transformational leadership and employee satisfaction in a US fast-food restaurant. **Dissertation Abstracts International: Section B: The Sciences and Engineering**, vol. 82, n. 2-B, 2021b. .

GARDNER, W. L.; LOWE, K. B.; MEUSER, J. D.; NOGHANI, F.; GULLIFOR, D. P.; COGLISER, C. C. The leadership trilogy: A review of the third decade of The Leadership Quarterly. **Leadership Quarterly**, vol. 31, n. 1, p. 101379, 2020. DOI 10.1016/j.leaqua.2019.101379. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101379>.

GATLING, A.; MOLINTAS, D. H. R.; SELF, T. T.; SHUM, C. Leadership and behavioral integrity in the restaurant industry: the moderating roles of gender. **Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism**, vol. 19, n. 1, p. 62–81, 2020. DOI 10.1080/15332845.2020.1672249. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/15332845.2020.1672249>.

GHAZALI, H.; NASHUKI, N. M.; OTHMAN, M. The Influence of Perceived Organizational Support (POS), Perceived Supervisory Support (PSS) and Organizational Commitment (OC) towards Intention to Leave or Intention to Stay: A case of Casual Dining Restaurants in Klang Valley, Malaysia. **International Journal of Academic Research in Business and Social**

Sciences, vol. 8, n. 9, p. 1884–1902, 2018. <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v8-i9/4869>.

GILL, A. S.; FLASCHNER, A. B.; SHACHAR, M. Mitigating stress and burnout by implementing transformational-leadership. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Touro University International, Cypress, CA, United States, vol. 18, n. 6, p. 469–481, 2006. DOI 10.1108/09596110610681511. Disponível em: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-33747517210&doi=10.1108%2F09596110610681511&partnerID=40&md5=f50b02ed571ed85b1ee9a4c79fd59c3e>.

GONÇALVES, N. E. X. M. **O nutricionista que atua em serviços hospitalares de nutrição: competências profissionais e estratégias gerenciais**. 2016. 99 f. Universidade de São Paulo, 2016.

GRAEN, G.; NOVAK, M. A.; SOMMERKAMP, P. The effects of leader—member exchange and job design on productivity and satisfaction: Testing a dual attachment model. **Organizational Behavior and Human Performance**, vol. 30, n. 1, p. 109–131, Ago. 1982. DOI 10.1016/0030-5073(82)90236-7. Disponível em: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/0030507382902367>.

GRIFFETH, R. W.; HOM, P. W.; GAERTNER, S. A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium. **Journal of Management**, vol. 26, n. 3, p. 463–488, 1 Jun. 2000. DOI 10.1177/014920630002600305. Disponível em: <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/014920630002600305>.

GRILL, M.; POUSETTE, A.; NIELSEN, K.; GRYTNES, R.; TÅRNERNER, M. Safety leadership at construction sites: the importance of rule-oriented and participative leadership. **Scandinavian Journal of Work, Environment & Health**, vol. 43, n. 4, p. 375–384, Jul. 2017. DOI 10.5271/sjweh.3650. Disponível em: http://www.sjweh.fi/show_abstract.php?abstract_id=3650.

GUCHAIT, P; CHO, S.; MEURS, J. A. Psychological Contracts, Perceived Organizational and Supervisor Support: Investigating the Impact on Intent to Leave Among Hospitality Employees in India. **Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism**, Conrad N. Hilton College of Hotel and Restaurant Management, University of Houston, Houston, TX, United States, vol. 14, n. 3, p. 290–315, 2015. DOI 10.1080/15332845.2015.1002070. Disponível em: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84928606102&doi=10.1080%2F15332845.2015.1002070&partnerID=40&md5=26350b9993379ccfec38633e632bca5>.

GUCHAIT, Priyanko; PAŞAMEHMETOĞLU, A.; DAWSON, M. Perceived supervisor and co-worker support for error management: Impact on perceived psychological safety and service recovery performance. **International Journal of Hospitality Management**, Guchait, Priyanko: Conrad N. Hilton College of Hotel & Restaurant Management, University of Houston, 229 C. N. Hilton Hotel & College, Houston, TX, US, 77204, pguchait@uh.edu, vol. 41, p. 28–37, 2014. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2014.04.009>.

GUZELLER, C. O.; CELIKER, N. Examining the relationship between organizational commitment and turnover intention via a meta-analysis. **International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research**, vol. 14, n. 1, p. 102–120, 23 Out. 2019. DOI 10.1108/IJCTHR-05-2019-0094. Disponível em:

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJCTHR-05-2019-0094/full/html>.

GYENSARE, M. A.; KUMEDZRO, L. E.; SANDA, A.; BOSO, N. Linking transformational leadership to turnover intention in the public sector. **African Journal of Economic and Management Studies**, vol. 8, n. 3, p. 314–337, 4 Set. 2017. DOI 10.1108/AJEMS-07-2016-0099. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/AJEMS-07-2016-0099/full/html>.

HAN, Soo Jeoung; LEE, Y.; BEYERLEIN, M. Developing Team Creativity: The Influence of Psychological Safety and Relation-Oriented Shared Leadership. **Performance Improvement Quarterly**, vol. 32, n. 2, p. 159–182, Jul. 2019. DOI 10.1002/piq.21293. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/piq.21293>.

HAN, Su Jin; KIM, W. G.; KANG, S. Effect of restaurant manager emotional intelligence and support on front-of-house employees' job satisfaction. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Kang, Sora: sorak@hoseo.edu, vol. 29, n. 11, p. 2807–2825, 2017. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2015-0641>.

HANCER, M.; GEORGE, R. T. Job Satisfaction Of Restaurant Employees: An Empirical Investigation Using The Minnesota Satisfaction Questionnaire. **Journal of Hospitality and Tourism Research**, vol. 27, n. 1, p. 85–100, 2003. <https://doi.org/10.1177/1096348002238882>.

HANSBROUGH, T. K.; LORD, R. G.; SCHYNS, B. Reconsidering the accuracy of follower leadership ratings. **The Leadership Quarterly**, vol. 26, n. 2, p. 220–237, Abr. 2015. DOI 10.1016/j.leaqua.2014.11.006. Disponível em: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S104898431400126X>.

HERBST, T. H. H.; CONRADIE, P. D. P. Leadership effectiveness in higher education: Managerial self-perceptions versus perceptions of others. **SA Journal of Industrial Psychology**, vol. 37, n. 1, p. 1–14, 2011. <https://doi.org/10.4102/sajip.v37i1.867>.

HESKETT, J. L.; JONES, T. O.; LOVEMAN, G. W.; SASSER, W. E., J.; SCHLESINGER, L. A. **Putting The Service-Profit Chain To Work**. [S. l.]: Harvard Business Review, 1994.

HILL, N. S.; LORINKOVA, N.; KARACA, A. A Critical Review and Meta-Analysis Of Leadership Behaviors and Virtual Teams Performance. **Academy of Management Proceedings**, vol. 2014, n. 1, p. 12990, Jan. 2014. DOI 10.5465/ambpp.2014.12990abstract. Disponível em: <http://journals.aom.org/doi/10.5465/ambpp.2014.12990abstract>.

HOFMANN, D. A.; JONES, L. M. Leadership, collective personality, and performance. **Journal of Applied Psychology**, University of North Carolina, Chapel Hill, United States, vol. 90, n. 3, p. 509–522, 2005. DOI 10.1037/0021-9010.90.3.509. Disponível em: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-20444435608&doi=10.1037%2F0021-9010.90.3.509&partnerID=40&md5=a8753f0e0cf039851b15007a4f0f9783>.

HOLM, K.; TORKELSON, E.; BÄCKSTRÖM, M. Models of Workplace Incivility: The Relationships to Instigated Incivility and Negative Outcomes. **BioMed research international**, vol. 2015, p. 920239, 2015. <https://doi.org/10.1155/2015/920239>.

HOYLAND, T.; PSYCHOGIOS, A.; EPITROPAKI, O.; DAMIANI, J.; MUKHUTY, S.; PRIESTNALL, C. A two-nation investigation of leadership self-perceptions and motivation to lead in early adulthood: the moderating role of gender and socio-economic status. **Leadership**

& Organization Development Journal, vol. 42, n. 2, p. 289–315, 20 Jan. 2021. DOI 10.1108/LODJ-03-2020-0112. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/LODJ-03-2020-0112/full/html>.

HU, M.-L. M.; OU, T.-L.; CHIOU, H.-J.; LIN, L.-C. Effects of social exchange and trust in knowledge sharing and service innovation. **Social Behavior and Personality: An International Journal**, Hu, Meng-Lei Monica: Department of Food and Beverage Management, Jinwen University of Science and Technology, IF, No. 2, Lane 2, Ru-I Street, Hsintein City, Taipei, Taiwan, 23156, e5267@ms25.hinet.net, vol. 40, n. 5, p. 783–800, 2012. <https://doi.org/10.2224/sbp.2012.40.5.783>.

HUANG, Y.-H.; VERMA, S. K.; CHANG, W.-R.; COURTNEY, T. K.; LOMBARDI, D. A.; BRENNAN, M. J.; PERRY, M. J. Supervisor vs. employee safety perceptions and association with future injury in US limited-service restaurant workers. **Accident Analysis and Prevention**, Huang, Yueng-Hsiang: Liberty Mutual Research Institute for Safety, 71 Frankland Road, Hopkinton, MA, US, 01748, Yueng-hsiang.Huang@Libertymutual.com, vol. 47, p. 45–51, 2012. <https://doi.org/10.1016/j.aap.2011.11.023>.

HYMAN, J. D. Walden University. 2020. .

INELMEN, K. Role of trust in mediating the effects of satisfaction and commitment on employee performance. **Bogazici Journal**, Department of Tourism Administration, Boğaziçi University, Hisar Campus, 34342, Bebek, Istanbul, Turkey, vol. 23, n. 1–2, p. 55–73, 2009. DOI 10.21773/boun.23.1.4. Disponível em: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-79960498854&doi=10.21773%2Fboun.23.1.4&partnerID=40&md5=88583fe60b1ff7af7c1d65628ed300dd>.

JACQUES, P. H.; GARGER, J.; LEE, K.; KO, J.-Y. Authentic Leadership on the Frontline and Its Effects on Korean Restaurant Employees. **Journal of Foodservice Business Research**, School of Management, Rhode Island College, Providence, RI, United States, vol. 18, n. 4, p. 389–403, 2015. DOI 10.1080/15378020.2015.1068674. Disponível em: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84939611203&doi=10.1080%2F15378020.2015.1068674&partnerID=40&md5=6519c8df04e79aa0853235395026b5a5>.

JAHANGIRI, M.; ESKANDARI, F.; KARIMI, N.; HASANIPOUR, S.; SHAKERIAN, M.; ZARE, A. Self-reported, work-related injuries and illnesses among restaurant workers in Shiraz city, South of Iran. **Annals of Global Health**, vol. 85, n. 1, p. 1–9, 2019. <https://doi.org/10.5334/aogh.2440>.

JANG, J. **A Multi-Level Examination of Factors Predicting Employee Engagement and its Impact on Customer Outcomes in the Restaurant Industry**. 2013. 180 f. The Ohio State University, 2013.

JANG, J.; KANDAMPULLY, J. Reducing Employee Turnover Intention Through Servant Leadership in the Restaurant Context: A Mediation Study of Affective Organizational Commitment. **INTERNATIONAL JOURNAL OF HOSPITALITY & TOURISM ADMINISTRATION**, vol. 19, n. 2, p. 125–141, 2018. <https://doi.org/10.1080/15256480.2017.1305310>.

JAYARAMAN, S.; DROPKIN, J.; SIBY, S.; ALSTON, L. R.; MARKOWITZ, S. Dangerous

Dining. **Journal of Occupational & Environmental Medicine**, vol. 53, n. 12, p. 1418–1424, Dez. 2011. DOI 10.1097/JOM.0b013e3182363b9f. Disponível em: <https://journals.lww.com/00043764-201112000-00015>.

JENSEN, U. T.; ANDERSEN, L. B.; JACOBSEN, C. B. Only When We Agree! How Value Congruence Moderates the Impact of Goal-Oriented Leadership on Public Service Motivation. **Public Administration Review**, vol. 79, n. 1, p. 12–24, Jan. 2019. DOI 10.1111/puar.13008. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/puar.13008>.

JU, D.; HUANG, M.; LIU, D.; QIN, X.; HU, Q.; CHEN, C. Supervisory consequences of abusive supervision: An investigation of sense of power, managerial self-efficacy, and task-oriented leadership behavior. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, vol. 154, p. 80–95, Set. 2019. DOI 10.1016/j.obhdp.2019.09.003. Disponível em: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0749597818302814>.

JUDGE, T. A.; PICCOLO, R. F.; ILIES, R. he Forgotten Ones? The Validity of Consideration and Initiating Structure in Leadership Research. **Journal of Applied Psychology**, vol. 89, n. 1, p. 36–51, 2004. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.1.36>.

JUNG, H. S.; SEO, K. H.; YOON, H. H. The importance of leader integrity on family restaurant employees' engagement and organizational citizenship behaviors: Exploring sustainability of employees' generational differences. **Sustainability (Switzerland)**, vol. 12, n. 6, 2020. <https://doi.org/10.3390/su12062504>.

KAO, F.-H.; CHENG, B.-S. Proservice or antiservice employee behaviors: A multilevel ethics perspective. **Human Performance**, Kao, Feng-Hsia: No. 89, Neijiang St., Wanhua Dist., Taipei City, Taiwan, 108, fengshia@gmail.com, vol. 30, n. 5, p. 272–290, 2017. <https://doi.org/10.1080/08959285.2017.1399130>.

KESKES, I.; SALLAN, J. M.; SIMO, P.; FERNANDEZ, V. Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of leader-member exchange. **Journal of Management Development**, vol. 37, n. 3, p. 271–284, 2018. <https://doi.org/10.1108/JMD-04-2017-0132>.

KIM, B. (Peter); GEORGE, R. T. The Relationship between Leader-Member Exchange (LMX) and Psychological Empowerment: A Quick Casual Restaurant Employee Correlation Study. **Journal of Hospitality and Tourism Research**, vol. 29, n. 4, p. 468–483, 2005. <https://doi.org/10.1177/1096348005276498>.

KIM, W.; OK, C.; LEE, M. J. Antecedents of service employees' organizational citizenship behaviors in full-service restaurants in Korea. **Cornell Hospitality Quarterly**, Kim, Wansoo: warooo@ksu.edu, vol. 50, n. 2, p. 180–197, 2009. <https://doi.org/10.1177/1938965509331922>.

KLUEMPER, D. H.; TAYLOR, S. G.; BOWLER, W. M.; BING, M. N.; HALBESLEBEN, J. R. B. How leaders perceive employee deviance: Blaming victims while excusing favorites. **The Journal of applied psychology**, United States, vol. 104, n. 7, p. 946–964, Jul. 2019. <https://doi.org/10.1037/apl0000387>.

KO, W. H.; KANG, H. yu. Effect of leadership style and organizational climate on employees' food safety and hygiene behaviors in the institutional food service of schools. **Food Science and Nutrition**, vol. 7, n. 6, p. 2131–2143, 1 Jun. 2019. <https://doi.org/10.1002/fsn3.1056>.

KOREK, S.; FELFE, J.; ZAEVERNICK-ROTHER, U. Transformational leadership and commitment: A multilevel analysis of group-level influences and mediating processes. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, vol. 19, n. 3, p. 364–387, Jun. 2010. DOI 10.1080/13594320902996336. Disponível em: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13594320902996336>.

LANG, T.; MASON, P. Sustainable diet policy development: implications of multi-criteria and other approaches, 2008–2017. **Proceedings of the Nutrition Society**, vol. 77, n. 3, p. 331–346, 4 Ago. 2018. DOI 10.1017/S0029665117004074. Disponível em: https://www.cambridge.org/core/product/identifier/S0029665117004074/type/journal_article.

LANGHORN, S. How emotional intelligence can improve management performance. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Whitbread plc, Clophill, Dunstable, United Kingdom, vol. 16, n. 4, p. 220–230, 2004. DOI 10.1108/09596110410537379. Disponível em: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84986180699&doi=10.1108%2F09596110410537379&partnerID=40&md5=d4f09dabdbfcc0950cd4ba5fa4e1ed9b>.

LASHLEY, C. **Hospitality Retail Management: A Unit Manager's Guide**. [S. l.]: Butterworth-Heinemann, Oxford., 2000.

LEE, J.-E.; ALMANZA, B. A.; JANG, S. (Shawn); NELSON, D. C.; GHISELLI, R. F. Does transformational leadership style influence employees' attitudes toward food safety practices? **INTERNATIONAL JOURNAL OF HOSPITALITY MANAGEMENT**, vol. 33, p. 282–293, Jun. 2013. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.09.004>.

LEE, S.-M.; LIM, K.-J.; SWANSON, E.; PARK, D.-H.; LEE, Y.-K. Authentic leadership and its consequences in a hotel restaurant context. **Global Business and Finance Review**, College of Business Administration, Sejong University, Seoul, South Korea, vol. 21, n. 2, p. 1–19, 2016. DOI 10.17549/gbfr.2016.21.2.1. Disponível em: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85009736689&doi=10.17549%2Fgbfr.2016.21.2.1&partnerID=40&md5=9b989785eeb5f21fe691f1e2db3ba5d1>.

LERMAN, C.; JAMESON, J. L. Leadership Development in Medicine. **New England Journal of Medicine**, vol. 378, n. 20, p. 1862–1863, 17 Mai. 2018. DOI 10.1056/NEJMp1801610. Disponível em: <http://www.nejm.org/doi/10.1056/NEJMp1801610>.

LIAO, C.; WAYNE, S. J.; LIDEN, R. C.; MEUSER, J. D. Idiosyncratic deals and individual effectiveness: The moderating role of leader-member exchange differentiation. **LEADERSHIP QUARTERLY**, vol. 28, n. 3, p. 438–450, Jun. 2017. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.10.014>.

LIDEN, R. C.; WAYNE, S. J.; LIAO, C.; MEUSER, J. D. Servant leadership and serving culture: Influence on individual and unit performance. **Academy of Management Journal**, Liden, Robert C.: bobliden@uic.edu, vol. 57, n. 5, p. 1434–1452, 2014. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.0034>.

LIMSILA, K.; OGUNLANA, S. O. Performance and leadership outcome correlates of leadership styles and subordinate commitment. **Engineering, Construction and Architectural Management**, vol. 15, n. 2, p. 164–184, 29 Fev. 2008. DOI

- 10.1108/09699980810852682. Disponível em:
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09699980810852682/full/html>.
- LIN, C.-P.; LIU, M.-L. Examining the effects of corporate social responsibility and ethical leadership on turnover intention. **Personnel Review**, vol. 46, n. 3, p. 526–550, 3 Abr. 2017. DOI 10.1108/PR-11-2015-0293. Disponível em:
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/PR-11-2015-0293/full/html>.
- LIU, X.-Y.; LIU, Y. The service smile chain: linking leader emotions to customer outcomes. **SERVICE INDUSTRIES JOURNAL**, vol. 40, n. 5, p. 415–435, 2020. <https://doi.org/10.1080/02642069.2018.1509958>.
- LOCKE, E. A. The nature and causes of job satisfaction. *In*: DUNNETTE, D. M. (ed.). **Handbook of industrial and organizational psychology**. Chicago: Rand McNally, 1976. p. 1297–1349.
- LOIOLA, E.; BASTOS, A. V. B.; BORGES-ANDRADE, J. E.; NÉRIS, J.; LEOPOLDINO, C.; SOUZA, J. J. de; RODRIGUES, A. C. A. Cognições e Aprendizagem na Psicologia Organizacional e do Trabalho Contemporânea. **Revista Brasileira de Psicologia**, vol. 1, n. 2, p. 16–40, 2014. .
- LORD, R. G.; DAY, D. V; ZACCARO, S. J.; AVOLIO, B. J.; EAGLY, A. H. Supplemental Material for Leadership in Applied Psychology: Three Waves of Theory and Research. **Journal of Applied Psychology**, vol. 102, n. 3, p. 434–451, 2017. <https://doi.org/10.1037/apl0000089.supp>.
- LUO, A.; GUCHAIT, P.; LEE, L.; MADERA, J. M. Transformational leadership and service recovery performance: The mediating effect of emotional labor and the influence of culture. **International Journal of Hospitality Management**, vol. 77, n. November 2017, p. 31–39, 2019. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.011>.
- MAAITAH, M. The role of leadership style on turnover intention. **INTERNATIONAL REVIEW OF MANAGEMENT AND MARKETING**, vol. 8, n. 5, 2018. <https://doi.org/10.32479/irmm.6859>.
- MALHOTRA, N.; MUKHERJEE, A. The relative influence of organisational commitment and job satisfaction on service quality of customer-contact employees in banking call centres. **Journal of Services Marketing**, vol. 18, n. 3, p. 162–174, Mai. 2004. DOI 10.1108/08876040410536477. Disponível em:
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/08876040410536477/full/html>.
- MARDANOV, I. T.; MAERTZ JR., C. P.; STERRETT, J. L. Leader-member exchange and job satisfaction: Cross-industry comparisons and predicted employee turnover. **Journal of Leadership Studies**, US, vol. 2, n. 2, p. 63–82, 2008. <https://doi.org/10.1002/jls.20062>.
- MARTIN, R.; GUILLAUME, Y.; THOMAS, G.; LEE, A.; EPITROPAKI, O. Leader-Member Exchange (LMX) and Performance: A Meta-Analytic Review. **Personnel Psychology**, vol. 69, n. 1, p. 67–121, Fev. 2016. DOI 10.1111/peps.12100. Disponível em:
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/peps.12100>.
- MARTINKO, M. J.; GARDNER, W. L. The leader/member attribution process. **Academy of Management Review**, , p. 235–249, 1987. .

MATHE, K.; SLEVITCH, L. An Exploratory Examination of Supervisor Undermining, Employee Involvement Climate, and the Effects on Customer Perceptions of Service Quality in Quick-Service Restaurants. **Journal of Hospitality and Tourism Research**, vol. 37, n. 1, p. 29–50, 2013a. <https://doi.org/10.1177/1096348011413590>.

MATHE, K.; SLEVITCH, L. AN EXPLORATORY EXAMINATION OF SUPERVISOR UNDERMINING, EMPLOYEE INVOLVEMENT CLIMATE, AND THE EFFECTS ON CUSTOMER PERCEPTIONS OF SERVICE QUALITY IN QUICK-SERVICE RESTAURANTS. **JOURNAL OF HOSPITALITY & TOURISM RESEARCH**, vol. 37, n. 1, p. 29–50, Fev. 2013b. DOI 10.1177/1096348011413590. Disponível em: https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1096348011413590?casa_token=t6fFzRwVso4AAAAA:y845wPIADYhtup5PY1V0t1SJAx6qgprHrbdfl0luFhVPu_fLZvTDewXZEXEU_MwFkFlswJnho9wk2w. Acedido em: 19 Nov. 2020.

MATHISEN, G. E.; EINARSEN, S.; MYKLETUN, R. Creative leaders promote creative organizations. **INTERNATIONAL JOURNAL OF MANPOWER**, vol. 33, n. 4, p. 367–382, 2012. <https://doi.org/10.1108/01437721211243741>.

MCCARTHY, A. M.; GARAVAN, T. N. Developing self-awareness in the managerial career development process: the value of 360-degree feedback and the MBTI. **Journal of European Industrial Training**, vol. 23, n. 9, p. 437–445, Dez. 1999. DOI 10.1108/03090599910302613. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/03090599910302613/full/html>.

MCCLEAN, E. J.; BURRIS, E. R.; DETERT, J. R. When does voice lead to exit? It depends on leadership. **Academy of Management Journal**, vol. 56, n. 2, p. 525–548, 2013. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0041>.

MEDEIROS, C. A. F.; ENDERS, W. T. Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional (Meyer e Allen, 1991). **Revista de Administração Contemporânea**, vol. 2, n. 3, p. 67–87, Dez. 1998. DOI 10.1590/S1415-65551998000300005. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65551998000300005&lng=pt&tlng=pt.

MEDLER-LIRAZ, H. Negative affectivity and tipping: The moderating role of emotional labor strategies and leader-member exchange. **International Journal of Hospitality Management**, vol. 36, p. 63–72, 2014. DOI 10.1016/j.ijhm.2013.08.010. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.08.010>.

MELO, E. A. D. A. Escala de Avaliação do Estilo Gerencial - EAEG - Desenvolvimento e Validação. **rPDT**, vol. 4, n. 2, p. 31–62, 2004. .

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, vol. 1, n. 1, p. 61–89, Mar. 1991. DOI 10.1016/1053-4822(91)90011-Z. Disponível em: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/105348229190011Z>.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. **Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application**. [S. l.]: Sage Publications, 1997.

MILLER, O. P. C. Human Capital Strategies of Leaders in the Food Service Industry. , p. 152, 2017. Disponível em:

<https://search.proquest.com/docview/1937570862/abstract/A947B2ECF3734829PQ/1%0Afiles/131/Miller-2017-Human-Capital-Strategies-of-Leaders-in-the-Food-Se.pdf>.

MOBLEY, W. H. **Turnover: causes, consequences and control**. Porto Alegre: Ortiz, 1992.

MOHER, D.; LIBERATI, A.; TETZLAFF, J.; ALTMAN, D. G. Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses: The PRISMA Statement. **PLoS Medicine**, vol. 6, n. 7, p. e1000097, 21 Jul. 2009. DOI 10.1371/journal.pmed.1000097. Disponível em: <https://dx.plos.org/10.1371/journal.pmed.1000097>.

MOLINA; PÉREZ; LÓPEZ, H. Transformational leadership analysis in tourism companies of food and beverages in the city of Mazatlan, Sinaloa, Mexico. **Revista CICAG**, vol. 14, n. 1, p. 81–100, 2016. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6932731>.

MOOS, R. H. **Work Environment Scale Manual**. Palo Alto, CA.: Consulting Psychologists Press, 1981.

MOSTAFA, A. M. S. Transformational leadership and restaurant employees customer-oriented behaviours: The mediating role of organizational social capital and work engagement. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Mostafa, Ahmed Mohammed Sayed: a.mostafa@leeds.ac.uk, vol. 31, n. 3, p. 1166–1182, 2019a. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-02-2018-0123>.

MOSTAFA, A. M. S. Transformational leadership and restaurant employees customer-oriented behaviours. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, vol. 31, n. 3, p. 1166–1182, 18 Mar. 2019b. DOI 10.1108/IJCHM-02-2018-0123. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJCHM-02-2018-0123/full/html>.

MOWDAY, R. T.; STEERS, R. M.; PORTER, L. W. The measurement of organizational commitment. **Journal of Vocational Behavior**, vol. 14, n. 2, p. 224–247, Abr. 1979. DOI 10.1016/0001-8791(79)90072-1. Disponível em: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/0001879179900721>.

MTAIREK, M. **The Dynamics of Leadership in Small Business: Enhancing Harmony, Efficiency, and Profitability**. 2014. 132 f. University of Phoenix, 2014.

MUSHTAQ, R.; ELLAHI, A.; KHAN, M. B. Influence of organizational justice, supervisor support, and group cohesiveness on organizational commitment: Mediated role of ethical behavior. **Pakistan Journal of Psychological Research**, Quaid-i-Azam University School of Management Sciences, Quaid-i-Azam University, Islamabad, Pakistan, vol. 34, n. 4, p. 919–934, 2019. DOI 10.33824/PJPR.2019.34.4.49. Disponível em: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85079407822&doi=10.33824%2FPJPR.2019.34.4.49&partnerID=40&md5=ba2456cfd294f8d255245beda5d8d996>.

NAMASIVAYAM, K.; GUCHAIT, P.; LEI, P. The influence of leader empowering behaviors and employee psychological empowerment on customer satisfaction. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, vol. 26, n. 1, p. 69–84, 2014. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2012-0218>.

NATIONAL RESTAURANT ASSOCIATION. Restaurant Industry Facts at a Glance. 2021. Disponível em: <https://restaurant.org/research/restaurant-statistics/restaurant-industry-facts-at-a-glance>.

NATIONAL RESTAURANT ASSOCIATION (NRA). 2015 restaurant industry forecast. 2015. Disponível em: www.restaurant.org/Downloads/PDFs/News-Research/research/ForecastExecSummary2015-FINAL.pdf. Acedido em: 9 Ago. 2017.

NEEDHAM, M. R. Relationship between servant leadership characteristics and fast-casual restaurants. **Dissertation Abstracts International Section A: Humanities and Social Sciences**, vol. 79, n. 8-A(E), p. 109, 2018. Disponível em: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=psyh&AN=2018-26095-198&lang=de&site=ehost-live>.

NEININGER, A.; LEHMANN-WILLENBROCK, N.; KAUFFELD, S.; HENSCHER, A. Effects of team and organizational commitment – A longitudinal study. **Journal of Vocational Behavior**, vol. 76, n. 3, p. 567–579, Jun. 2010. DOI 10.1016/j.jvb.2010.01.009. Disponível em: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0001879110000242>.

NEPOMUCENO, M. M. **Riscos Oferecidos à Saúde dos Trabalhadores de uma Unidade de Alimentação e Nutrição**. 2004. Universidade de Brasília, 2004.

NÓBREGA, A. B. N.; GURGEL, F. F.; BRITO, L. M. P.; OLIVEIRA, P. W. COMPETÊNCIAS GERENCIAIS DO NUTRICIONISTA GESTOR DE UNIDADES DE ALIMENTAÇÃO TERCEIRIZADA. **RAUnP**, vol. 4, n. 2, 2012. <https://doi.org/10.21714/raunp.v4i2.289>.

OSTROFF, C.; ATWATER, L. E.; FEINBERG, B. J. UNDERSTANDING SELF-OTHER AGREEMENT: A LOOK AT RATER AND RATEE CHARACTERISTICS, CONTEXT, AND OUTCOMES. **Personnel Psychology**, vol. 57, n. 2, p. 333–375, Jun. 2004. DOI 10.1111/j.1744-6570.2004.tb02494.x. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1744-6570.2004.tb02494.x>.

PENG, J.-C.; CHEN, S.-W. Servant Leadership and Service Performance: A Multilevel Mediation Model. **Psychological reports**, United States, , p. 33294120950302, Ago. 2020. <https://doi.org/10.1177/0033294120950302>.

PENG, J. C.; JIEN, J.-J.; LIN, J. Antecedents and consequences of psychological contract breach. **Journal of Managerial Psychology**, Lin, Julian: lin@nus.edu.sg, vol. 31, n. 8, p. 1312–1326, 2016. <https://doi.org/10.1108/JMP-10-2015-0383>.

PERREIRA, T. A.; BERTA, W.; HERBERT, M. The employee retention triad in health care: Exploring relationships amongst organisational justice, affective commitment and turnover intention. **Journal of Clinical Nursing**, vol. 27, n. 7–8, p. e1451–e1461, Abr. 2018. DOI 10.1111/jocn.14263. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/jocn.14263>.

PIETSCH, M.; TULOWITZKI, P.; KOCH, T. On the Differential and Shared Effects of Leadership for Learning on Teachers' Organizational Commitment and Job Satisfaction: A Multilevel Perspective. **Educational Administration Quarterly**, vol. 55, n. 5, p. 705–741, 29 Dez. 2019. DOI 10.1177/0013161X18806346. Disponível em: <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0013161X18806346>.

PIONG, C. Servant Leadership, Organizational Commitment, and Perceived Organizational Support in the Restaurant Industry. **ProQuest Dissertations and Theses**, , p. 170, 2016. Disponível em: https://search.proquest.com/docview/1862127372?accountid=14553%5Cnhttp://sfx.carli.illinois.edu/sfxui?url_ver=Z39.88-

2004&rft_val_fmt=info:ofi/fmt:kev:mtx:dissertation&genre=dissertations+%26+theses&sid=ProQuest+Dissertations+%26+Theses+Full+Text&at.

PISHGOOIE, A. H.; ATASHZADEH-SHOORIDEH, F.; FALCÓ-PEGUEROLES, A.; LOTFI, Z. Correlation between nursing managers' leadership styles and nurses' job stress and anticipated turnover. **Journal of Nursing Management**, vol. 27, n. 3, p. 527–534, 2019. <https://doi.org/10.1111/jonm.12707>.

POWELL, T. C. Strategy as Diligence: Putting Behavioral Strategy into Practice. **California Management Review**, vol. 59, n. 3, p. 162–190, 2017. <https://doi.org/10.1177/0008125617707975>.

PRADHAN, S.; JENA, L. K. Getting even: A study of abusive supervision, workplace deviance and intention to quit in Indian entrepreneurial organizations. **South Asian Journal of Business Studies**, vol. 8, n. 3, p. 332–347, 2019. <https://doi.org/10.1108/SAJBS-06-2018-0072>.

PURBA, D. E.; OOSTROM, J. K.; BORN, M. P.; VAN DER MOLEN, H. T. The relationships between trust in supervisor, turnover intentions, and voluntary turnover: Testing the mediating effect of on-the-job embeddedness. **Journal of Personnel Psychology**, Purba, Debora E.: Faculty of Psychology, Universitas Indonesia, Depok, Indonesia, 16424, eflina@ui.ac.id, vol. 15, n. 4, p. 174–183, 2016. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000165>.

QIU, S.; DOOLEY, L. M.; XIE, L. How servant leadership and self-efficacy interact to affect service quality in the hospitality industry: A polynomial regression with response surface analysis. **Tourism Management**, Xie, Lei: Texas State University, 601 University Dr, San Marcos, TX, US, 78666, leixie2015@gmail.com, vol. 78, 2020. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2019.104051>.

RECINE, E. **Consenso sobre Habilidades e Competências do Nutricionista no Âmbito da Saúde Coletiva**. Brasília: Observatório de Políticas de Segurança Alimentar e Nutrição – OPSAN/UnB, 2013.

RESTUBOG, S. L. D.; SCOTT, K. L.; ZAGENCZYK, T. J. When distress hits home: The role of contextual factors and psychological distress in predicting employees' responses to abusive supervision. **Journal of Applied Psychology**, Restubog, Simon Lloyd D.: Research School of Business and School of Management, Marketing, and International Business, College of Business and Economics, The Australian National University, 1st Floor, LF Crisp Building 26, Canberra, Australia, ACT 0200, s, vol. 96, n. 4, p. 713–729, 2011. <https://doi.org/10.1037/a0021593>.

REYNOLDS, D. The Moderating Effect of Leader-Member Exchange in the Relationship Between Self-Efficacy and Performance. **Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism**, vol. 1, n. 3, p. 77–90, Jun. 2002. DOI 10.1300/J171v01n03_06. Disponível em: http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1300/J171v01n03_06.

RIBEIRO, N.; DUARTE, P.; FIDALGO, J. Authentic leadership's effect on customer orientation and turnover intention among Portuguese hospitality employees. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, vol. 32, n. 6, p. 2097–2116, 9 Abr. 2020. DOI 10.1108/IJCHM-06-2019-0579. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJCHM-06-2019-0579/full/html>.

RICHMOND, S. M. The demands-control model in fast-food restaurants: Effects of

emotional labor, customer treatment, demands, control, and support. **Dissertation Abstracts International Section A: Humanities and Social Sciences**, vol. 58, n. 7-A, p. p.2740, 1997.

RIKETTA, M.; DICK, R. Van. Foci of attachment in organizations: A meta-analytic comparison of the strength and correlates of workgroup versus organizational identification and commitment. **Journal of Vocational Behavior**, vol. 67, n. 3, p. 490–510, Dez. 2005. DOI 10.1016/j.jvb.2004.06.001. Disponível em: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0001879104000867>.

ROSARI, R. LEADERSHIP DEFINITIONS APPLICATIONS FOR LECTURERS' LEADERSHIP DEVELOPMENT. **Journal of Leadership in Organizations**, vol. 1, n. 1, 3 Abr. 2019. DOI 10.22146/jlo.42965. Disponível em: <https://jurnal.ugm.ac.id/leadership/article/view/2>.

SAJID MASOOD; GHAZAL KHALID SIDDIQUI; HUMA LODHI; SHAISTA SHAHBAZ. Effect of Leadership Styles on Organizational Citizenship Behavior and Employee Turnover Intention. **Journal of Accounting and Finance in Emerging Economies**, vol. 6, n. 2, p. 487–495, 2020. <https://doi.org/10.26710/jafee.v6i2.1200>.

SALA, F.; DWIGHT, S. A. Predicting Executive Performance With Multirater Surveys: Whom You Ask Makes a Difference. **Consulting Psychology Journal**, vol. 54, n. 3, p. 166–172, 2002. <https://doi.org/10.1037/1061-4087.54.3.166>.

SCHNAKE, M. E.; DUMLER, M. P. Levels of measurement and analysis issues in organizational citizenship behaviour research. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, vol. 76, n. 3, p. 283–301, Set. 2003. DOI 10.1348/096317903769647184. Disponível em: <http://doi.wiley.com/10.1348/096317903769647184>.

SEIDL, J.; BORGES-ANDRADE, J. E.; NEIVA, E. R. Rotatividade: Análise de vinte anos da produção científica brasileira. **Revista de Administração FACES Journal**, vol. 18, n. 2, p. 44–64, 5 Set. 2019. DOI 10.21714/1984-6975FACES2019V18N2ART6090. Disponível em: <http://www.fumec.br/revistas/facesp/article/view/6090/3471>.

SELF, T. T.; GORDON, S.; GHOSH, A. Increasing Management Retention: The Mediating Role of Organizational Embeddedness on Coworker Support and Turnover Intention. **International Journal of Hospitality and Tourism Administration**, vol. 00, n. 00, p. 1–19, 2020. DOI 10.1080/15256480.2019.1708224. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/15256480.2019.1708224>.

SEMARCO, S. K.; CHO, S. The predictive influence of headteachers' task-oriented managerial leadership behaviours on teachers' retention intentions in Ghana. **Educational Management Administration & Leadership**, vol. 46, n. 6, p. 908–925, 15 Nov. 2018. DOI 10.1177/1741143217714252. Disponível em: <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1741143217714252>.

SHEN, W.; JOSEPH, D. L. Gender and leadership: A criterion-focused review and research agenda. **Human Resource Management Review**, vol. 31, n. 2, p. 100765, 2021. DOI 10.1016/j.hrmr.2020.100765. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100765>.

SILVA JUNIOR, E. A. **Manual de Controle Higiênico-Sanitário em Alimentos**. São Paulo: Varela, 2008.

SIQUEIRA, M. M. M. **Novas medidas do comportamento organizacional**. [S. l.]: Artmed, 2014.

SMITH, J. D. **Successful strategies for reducing employee turnover in the restaurant industry**. 2018. No Pagination Specified-No Pagination Specified f. ProQuest Information & Learning, US, 2018.

SMITHER, J. W.; LONDON, M.; REILLY, R. R. DOES PERFORMANCE IMPROVE FOLLOWING MULTISOURCE FEEDBACK? A THEORETICAL MODEL, META-ANALYSIS, AND REVIEW OF EMPIRICAL FINDINGS. **Personnel Psychology**, vol. 58, n. 1, p. 33–66, Mar. 2005. DOI 10.1111/j.1744-6570.2005.514_1.x. Disponível em: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1744-6570.2005.514_1.x.

SOBRAL, F. J. B. A.; GIMBA, R. F. As prioridades axiológicas do líder autêntico: um estudo sobre valores e liderança. **Revista de Administração Mackenzie**, vol. 3, n. 13, p. 96–121, 2012. .

SOSIK, J. J.; MEGERIAN, L. E. Understanding Leader Emotional Intelligence and Performance. **Group & Organization Management**, vol. 24, n. 3, p. 367–390, 1999. <https://doi.org/10.1177/1059601199243006>.

SPECCHIA, M. L.; COZZOLINO, M. R.; CARINI, E.; DI PILLA, A.; GALLETTI, C.; RICCIARDI, W.; DAMIANI, G. Leadership Styles and Nurses' Job Satisfaction. Results of a Systematic Review. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, vol. 18, n. 4, p. 1552, 6 Feb. 2021. DOI 10.3390/ijerph18041552. Disponível em: <https://www.mdpi.com/1660-4601/18/4/1552>.

STALLWORTH, H. J. Walden University. 2020. .

STEEL, R. P.; LOUNSBURY, J. W. Turnover process models: Review and synthesis of a conceptual literature. **Human Resource Management Review**, vol. 19, n. 4, p. 271–282, Dez. 2009. DOI 10.1016/j.hrmr.2009.04.002. Disponível em: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S1053482209000473>.

STEFFENSEN, D. Managing Uncertainty: An Examination of Leadership Factors that Increase HRM System Strength. **Academy of Management Proceedings**, vol. 2020, n. 1, p. 20622, 2020. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2020.20622abstract>.

STRAUSS, K.; GRIFFIN, M. A.; RAFFERTY, A. E. Proactivity Directed Toward the Team and Organization: The Role of Leadership, Commitment and Role-breadth Self-efficacy. **British Journal of Management**, vol. 20, n. 3, p. 279–291, Set. 2009. DOI 10.1111/j.1467-8551.2008.00590.x. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-8551.2008.00590.x>.

SU, F.; CHENG, D.; WEN, S. Multilevel Impacts of Transformational Leadership on Service Quality: Evidence From China. **Frontiers in psychology**, vol. 10, p. 1252, 2019. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01252>.

SUKHU, A.; BILGIHAN, A.; SEO, S. Willingness to pay in negative restaurant service encounters. **International Journal of Hospitality Management**, vol. 65, p. 11–19, 2017. DOI 10.1016/j.ijhm.2017.05.006. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.05.006>.

SUN, R.; WANG, W. Transformational leadership, employee turnover intention, and actual voluntary turnover in public organizations. **Public Management Review**, vol. 19, n. 8, p. 1124–1141, 2017. DOI 10.1080/14719037.2016.1257063. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1080/14719037.2016.1257063>.

SUSSKIND, A. M.; KACMAR, M. K.; BORCHGREVINK, C. P. How organizational standards and coworker support improve restaurant service. **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, vol. 48, n. 4, p. 370–379, 2007. <https://doi.org/10.1177/0010880407300158>.

SVENSSON, S.; STUBBS, J.; LARSSON, J. The association between subordinate perception of task and relation oriented leadership behaviors and sense of coherence among a sample of Swedish white-collar workers. **Work**, vol. 61, n. 2, p. 327–336, 3 Nov. 2018. DOI 10.3233/WOR-182803. Disponível em: <https://www.medra.org/servlet/aliasResolver?alias=iospress&doi=10.3233/WOR-182803>.

TANG, G.; CAI, Z.; LIU, Z.; ZHU, H.; YANG, X.; LI, J. The Importance of Ethical Leadership in Employees' Value Congruence and Turnover. **Cornell Hospitality Quarterly**, vol. 56, n. 4, p. 397–410, 2015. <https://doi.org/10.1177/1938965514563159>.

TAVAKOL, M.; DENNICK, R. Making sense of Cronbach's alpha. **International Journal of Medical Education**, vol. 2, p. 53–55, 27 Jun. 2011. DOI 10.5116/ijme.4dfb.8dfd. Disponível em: <http://www.ijme.net/archive/2/cronbachs-alpha/>.

TEIXEIRA, E. G. **Estudo dos efeitos dos planos de participação nos lucros ou resultados sobre a lucratividade nas indústrias químicas brasileiras**. 2002. Universidade Presbiteriana Mackenzie, 2002.

TEWS, M. J.; MICHEL, J. W.; ALLEN, D. G. Fun and friends: The impact of workplace fun and constituent attachment on turnover in a hospitality context. **Human Relations**, vol. 67, n. 8, p. 923–946, 2014. <https://doi.org/10.1177/0018726713508143>.

TEWS, M. J.; MICHEL, J. W.; STAFFORD, K. Does Fun Pay? The Impact of Workplace Fun on Employee Turnover and Performance. **Cornell Hospitality Quarterly**, vol. 54, n. 4, p. 370–382, 2013. <https://doi.org/10.1177/1938965513505355>.

TEWS, M. J.; MICHEL, J. W.; STAFFORD, K. Social support and turnover among entry-level service employees: Differentiating type, source, and basis of attachment. **Human Resource Management**, US, , p. No Pagination Specified-No Pagination Specified, 2019. <https://doi.org/10.1002/hrm.21989>.

TUNCDOGAN, A.; ACAR, O. A.; STAM, D. Individual differences as antecedents of leader behavior: Towards an understanding of multi-level outcomes. **The Leadership Quarterly**, vol. 28, n. 1, p. 40–64, Fev. 2017. DOI 10.1016/j.leaqua.2016.10.011. Disponível em: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S1048984316301370>.

TUNG, H. L.; CHANG, Y. H. Effects of empowering leadership on performance in management team: Mediating effects of knowledge sharing and team cohesion. **Journal of Chinese Human Resources Management**, vol. 2, n. 1, p. 43–60, 2011. <https://doi.org/10.1108/20408001111148720>.

VAN JAARSVELD, D. D.; WALKER, D. D.; RESTUBOG, S. L. D.; SKARLICKI, D.; CHEN, Y.; FRICKÉ, P. H. Unpacking the Relationship Between Customer (In)Justice and

Employee Turnover Outcomes: Can Fair Supervisor Treatment Reduce Employees' Emotional Turmoil? **Journal of Service Research**, vol. 24, n. 2, p. 301–319, 2021a. <https://doi.org/10.1177/1094670519883949>.

VAN JAARSVELD, D. D.; WALKER, D. D.; RESTUBOG, S. L. D.; SKARLICKI, D.; CHEN, Y.; FRICKÉ, P. H. Unpacking the Relationship Between Customer (In)Justice and Employee Turnover Outcomes: Can Fair Supervisor Treatment Reduce Employees' Emotional Turmoil? **Journal of Service Research**, vol. 24, n. 2, p. 301–319, 28 Mai. 2021b. DOI 10.1177/1094670519883949. Disponível em: <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1094670519883949>.

VARDAMAN, J. M.; TAYLOR, S. G.; ALLEN, D. G.; GONDO, M. B.; AMIS, J. M. Translating Intentions to Behavior: The Interaction of Network Structure and Behavioral Intentions in Understanding Employee Turnover. **Organization Science**, vol. 26, n. 4, p. 1177–1191, Ago. 2015. DOI 10.1287/orsc.2015.0982. Disponível em: <http://pubsonline.informs.org/doi/10.1287/orsc.2015.0982>.

VASKE, J. J.; BEAMAN, J.; SPONARSKI, C. C. Rethinking Internal Consistency in Cronbach's Alpha. **Leisure Sciences**, vol. 39, n. 2, p. 163–173, 4 Mar. 2017. DOI 10.1080/01490400.2015.1127189. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/01490400.2015.1127189>.

WALLACE, J. C.; JOHNSON, P. D.; MATHE, K.; PAUL, J. Structural and psychological empowerment climates, performance, and the moderating role of shared felt accountability: A managerial perspective. **Journal of Applied Psychology**, vol. 96, n. 4, p. 840–850, 2011. DOI 10.1037/a0022227. Disponível em: <http://doi.apa.org/getdoi.cfm?doi=10.1037/a0022227>.

WONG, Y.-W.; WONG, Y. The effects of perceived organisational support and affective commitment on turnover intention. **Journal of Chinese Human Resource Management**, vol. 8, n. 1, p. 2–21, 8 Mai. 2017. DOI 10.1108/JCHRM-01-2017-0001. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JCHRM-01-2017-0001/full/html>.

WORSFOLD, L.; GRANT, B. L.; BARNHILL, G. C.; QUINN, S. The Essential Practice Competencies for the Commission on Dietetic Registration's Credentialed Nutrition and Dietetics Practitioners. **Journal of the Academy of Nutrition and Dietetics**, vol. 115, n. 6, p. 978–984, 2015. DOI 10.1016/j.jand.2015.03.027. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jand.2015.03.027>.

YAHAYA, R.; EBRAHIM, F. Leadership styles and organizational commitment: literature review. **Journal of Management Development**, vol. 35, n. 2, p. 190–216, 2016. <https://doi.org/10.1108/JMD-01-2015-0004>.

YAMMARINO, F. J.; ATWATER, L. E. Understanding self-perception accuracy: Implications for human resource management. **Human Resource Management Review**, , p. 231–247, 1993. .

YANG, C. E.; WANG, Y. C.; YANG, J. Hotel Restaurant Service Employees' Sources of Positive and Negative Emotions. **Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism**, vol. 21, n. 5, p. 542–563, 2020. DOI 10.1080/1528008X.2020.1712306. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/1528008X.2020.1712306>.

YANG, F.; ZHANG, L. An examination of when and how leader political skill influences

team performance in China: A cultural value perspective. **Asian Journal of Social Psychology**, vol. 17, n. 4, p. 286–295, 2014. <https://doi.org/10.1111/ajsp.12079>.

YOON, M. H.; YOON, D. J. When and why does relative leader-member exchange enhance service performance?: The roles of self-efficacy, team commitment, and multifoci team-level differentiation. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, vol. 31, n. 7, p. 2666–2690, 2019. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-07-2018-0592>.

YOUSAF, A.; SANDERS, K.; YUSTANTIO, J. High commitment HRM and organizational and occupational turnover intentions: the role of organizational and occupational commitment. **International Journal of Human Resource Management**, Department of Management Sciences, COMSATS Institute of Information Technology, Islamabad, Pakistan, vol. 29, n. 10, p. 1661–1682, 2018. DOI 10.1080/09585192.2016.1256905. Disponível em: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85007500721&doi=10.1080%2F09585192.2016.1256905&partnerID=40&md5=7d3ee69b56447d7d80e0156e266a0353>.

YUKL, G. **Leadership in organizations**. [S. l.]: Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall, 2006.

YUKL, G.; FALBEC, M. Influence tactics in upward, downward, and lateral influence attempts. **Journal of Applied Psychology**, vol. 75, p. 132–140, 1990. .

YUKL, Gary. Effective Leadership Behavior: What We Know and What Questions Need More Attention. **Academy of Management Perspectives**, vol. 26, n. 4, p. 66–85, Nov. 2012. DOI 10.5465/amp.2012.0088. Disponível em: <http://journals.aom.org/doi/10.5465/amp.2012.0088>.

ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2014.

ZHANG, R. Employee Gender vs. Supervisor Gender: Gender Interaction Effects in Employees' Upward Influence Behavior in Hotels. **Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism**, vol. 12, n. 4, p. 355–375, Out. 2013. DOI 10.1080/15332845.2013.790256. Disponível em: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/15332845.2013.790256>.

ZIA, N. U. Knowledge-oriented leadership, knowledge management behaviour and innovation performance in project-based SMEs. The moderating role of goal orientations. **Journal of Knowledge Management**, vol. 24, n. 8, p. 1819–1839, 13 Jul. 2020. DOI 10.1108/JKM-02-2020-0127. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JKM-02-2020-0127/full/html>.

ZIEGERT, J. C. **DOES MORE THAN ONE COOK SPOIL THE BROTH? AN EXAMINATION OF SHARED TEAM LEADERSHIP**. 2005. 123 f. University of Maryland, 2005.

CAPÍTULO 8. APÊNDICES

APÊNDICE 1: Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

Convidamos o(a) Senhor(a) a participar do projeto de pesquisa **LIDERANÇA DE NUTRICIONISTAS BRASILEIROS, COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E INTENÇÃO DE ROTATIVIDADE DE MANIPULADORES DE ALIMENTOS DE UNIDADES DE ALIMENTAÇÃO E NUTRIÇÃO**, sob a responsabilidade da pesquisadora Mayara Dare Vidigal. O objetivo desta pesquisa é avaliar o estilo de liderança exercido por nutricionistas brasileiros de Unidades de Alimentação e Nutrição (UAN), o tipo de comprometimento organizacional e a intenção de rotatividade dos liderados. Você receberá todos os esclarecimentos necessários antes e no decorrer da pesquisa e lhe asseguramos que seu nome não aparecerá. Será mantido o mais rigoroso sigilo pela omissão total de quaisquer informações que permitam identificá-lo (a). Você participará por meio de convite recebido presencialmente para responder a perguntas acerca de suas características pessoais como líder no cotidiano do seu trabalho e da sua vida profissional. Os possíveis incômodos causados pelas perguntas podem ser superados informando ao pesquisador por e-mail ou recusando-se a responder às perguntas que lhe cause incômodo. O tempo estimado é de 15 minutos para o preenchimento do instrumento. Os riscos decorrentes de sua participação na pesquisa são o da emoção em responder acerca de seu trabalho como nutricionista no exercício da liderança ou como liderado do nutricionista responsável. Caso se sinta desconfortável isso poderá ser expresso livremente para o pesquisador aplicador do questionário e será feito todo o possível para que o desconforto seja reduzido. Se você aceitar participar, estará contribuindo para a construção de um diagnóstico que indicará, a partir dos resultados internos, quais os pontos a serem trabalhados por entidades de classe, entidades formadoras, organizações de trabalho e pelo próprio profissional para melhorar o exercício da liderança do nutricionista de UAN. Você pode se recusar a responder qualquer questão que lhe traga constrangimento, podendo desistir de participar da pesquisa em qualquer momento sem nenhum prejuízo. Sua participação é voluntária, isto é, não há pagamento por sua colaboração. Caso haja algum dano direto ou indireto decorrente de sua participação na pesquisa, você poderá ser indenizado, obedecendo-se as disposições legais vigentes no Brasil. Os resultados da pesquisa serão divulgados na Universidade de Brasília - Brasil e poderão ser publicados posteriormente. Os dados e materiais serão utilizados somente para esta pesquisa e ficarão sob a guarda do pesquisador por um período de cinco anos. Ao fim deste prazo, serão destruídos.

Este projeto foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Faculdade de Ciências da Saúde (CEP/FS) da Universidade de Brasília. O CEP é composto por profissionais de diferentes áreas cuja função é defender os interesses dos participantes da pesquisa em sua integridade e dignidade e contribuir no desenvolvimento da pesquisa dentro de padrões éticos. As dúvidas com relação à assinatura do TCLE ou os direitos do participante da pesquisa podem ser esclarecidos pelo e-mail cepfs@unb.br ou cepfsunb@gmail.com, ou através do telefone (61) 3107-1918. Também me coloco à disposição para quaisquer esclarecimentos através do e-mail profmayaravidigal@gmail.com, ou telefone (61) 99993-7610, incluindo chamada a cobrar.

1. Caso concorde com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, pedimos que assinale no campo correspondente a seguir.

- Concordo com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e em participar da pesquisa, preenchendo o questionário a seguir.
- Prefiro não participar e abandonar o questionário.

Rubrica: _____.

APÊNDICE 2: Escala de Auto Avaliação do Estilo Gerencial, proposto por Vidigal (2018).

Definição de Liderança: Levando em consideração que liderança é a “habilidade de influenciar pessoas a fim de alcançar metas e objetivos no cenário em que atuam”, você se considera um líder em sua atuação como nutricionista?

Sim

Não

Você exerce função gerencial (chefia) em sua atuação como nutricionista?

Sim

Não

ESCALA DE AUTO AVALIAÇÃO DE ESTILO GERENCIAL (EAAEG)

Este instrumento pretende avaliar o seu estilo de liderança no exercício da profissão de nutricionista. As informações registradas por você neste questionário serão analisadas de forma agrupada e em conjunto com outras obtidas junto a uma grande amostra. Por favor, procure não deixar questões sem resposta, pois a qualidade dos resultados dependerá do seu empenho em responder com precisão e cuidado.

Para tanto, você deve avaliar cada uma das afirmativas abaixo de acordo com a seguinte escala: (1) Nunca age assim; (2) Raramente age assim; (3) Ocasionalmente age assim; (4) Frequentemente age assim; e (5) Sempre age assim.

Por favor, escolha o ponto da escala abaixo que melhor descreve a sua opinião marque nos números colocados abaixo de cada frase.

1) Você é atencioso no relacionamento com os seus subordinados.

1 2 3 4 5

2) Você é compreensivo (a) com as falhas e erros dos seus subordinados.

1 2 3 4 5

3) O trabalho é a coisa mais importante da sua vida.

1 2 3 4 5

4) Você se interessa pelos sentimentos dos seus subordinados.

1 2 3 4 5

5) Você demonstra respeito pelas ideias dos seus subordinados.

1 2 3 4 5

6) Você é rígido com seus subordinados no cumprimento dos prazos estabelecidos.

1 2 3 4 5

7) Você valoriza a disciplina e a subordinação (hierarquia).

1 2 3 4 5

8) Você estimula os seus subordinados a darem opiniões sobre o trabalho.

1 2 3 4 5

9) Você estimula seus subordinados a apresentarem novas ideias sobre o trabalho.

1 2 3 4 5

10) Você indica aos membros do grupo as tarefas específicas de cada um.

1 2 3 4 5

11) Você demonstra confiança nos seus subordinados.

1 2 3 4 5

12) Você exige que os membros do grupo sigam as normas e regras estabelecidas.

1 2 3 4 5

13) Você disponibiliza tempo para ouvir os membros do grupo.

1 2 3 4 5

14) Você se mostra acessível aos seus subordinados.

1 2 3 4 5

15) Você valoriza o respeito à autoridade.

1 2 3 4 5

16) Você é rígido consigo no cumprimento dos prazos estabelecidos.

1 2 3 4 5

17) Você adota medidas corretivas com seus subordinados quando necessário.

1 2 3 4 5

APÊNDICE 3: Itens da Escala de Avaliação do Estilo Gerencial após as etapas de adaptação transcultural para Manipuladores de Alimentos.

- 1) A(O) nutricionista gosta que os funcionários não passem por cima dos líderes.
- 2) A(O) nutricionista gosta que a(o) reconheçam como líder.
- 3) A(O) nutricionista é rigorosa(o) com as regras.
- 4) A(O) nutricionista é severa(o) com os prazos.
- 5) O trabalho é muito importante na vida da(o) nutricionista.
- 6) A(O) nutricionista explica o que cada um deve fazer.
- 7) A(O) nutricionista nunca atrasa suas tarefas.
- 8) A(O) nutricionista separa tempo para ouvir os funcionários.
- 9) A(O) nutricionista é atenciosa(o) com os funcionários.
- 10) A(O) nutricionista se preocupa com o bem-estar dos funcionários.
- 11) Os funcionários podem conversar com a(o) nutricionista abertamente .
- 12) A(O) nutricionista respeita a opinião dos funcionários .
- 13) A(O) nutricionista incentiva que os funcionários deem novas ideias no trabalho.
- 14) A(O) nutricionista mostra que confia nos funcionários .
- 15) A(O) nutricionista entende a dificuldade dos funcionários quando cometem algum erro.
- 16) A(O) nutricionista incentiva que os funcionários falem o que pensam sobre o trabalho.
- 17) A(O) nutricionista adota medidas corretivas quando necessário.

APÊNDICE 4: Escala de Comprometimento Organizacional de Medeiros e Enders (1998) adaptada em diferentes pessoas verbais antes da etapa de discussão do Grupo Focal.

FATOR	Primeira pessoa do singular	Primeira pessoa do plural	Terceira pessoa do singular
AFETIVO	Eu sinto os problemas da empresa como se fossem meus.	Nós sentimos os problemas da empresa como se fossem nossos.	Acho que os colegas que trabalham comigo sentem como se os problemas da empresa fossem deles.
	Eu tenho um carinho especial por essa empresa.	Nós temos um carinho especial por essa empresa.	Acho que meus colegas de trabalho tem um carinho especial por nossa empresa.
	Esta empresa merece a minha fidelidade.	Esta empresa merece a nossa fidelidade.	Acho que meus colegas de trabalho pensam que esta empresa merece a fidelidade deles.
	Hoje, sinto que, além de ser uma necessidade, ficar nesta empresa é também o que eu quero.	Hoje, sentimos que, além de ser uma necessidade, ficar nesta empresa é também o que queremos.	Acho que meus colegas de trabalho estão nessa empresa tanto por necessidade quanto pela sua própria vontade.
	Eu seria muito feliz em trabalhar nessa empresa até me aposentar.	Nós seríamos muito felizes em trabalhar nessa empresa até a aposentadoria.	Acho que meus colegas de trabalho se sentiriam felizes se trabalhassem nessa empresa até se aposentarem.
NORMATIVO	Eu não deixaria essa empresa agora porque não seria correto com as pessoas daqui.	Nós não deixaríamos essa empresa agora porque não seria correto com as pessoas daqui.	Acho que meus colegas de trabalho não deixariam essa empresa agora por sentirem que não seria correto com as pessoas daqui.
	Eu me sentiria culpado se deixasse essa empresa agora.	Nos sentiríamos culpados se deixássemos essa empresa agora.	Acho que meus colegas de trabalho se sentiriam culpados se deixassem essa empresa agora.

	Mesmo se fosse vantagem para mim, sinto que não seria certo deixar essa empresa agora.	Mesmo se fosse vantagem para nós, sentimos que não seria certo deixar essa empresa agora.	Acho que meus colegas de trabalho sentem que não seria certo deixar essa empresa agora mesmo se fosse vantajoso para eles.
	Eu sou muito agradecido a essa empresa.	Nós somos muito agradecidos a essa empresa.	Acho que meus colegas de trabalho se sentem muito agradecidos a essa empresa.
INSTRUMENTAL	Se eu decidisse deixar essa empresa agora, minha vida ficaria bastante bagunçada.	Se decidíssemos deixar essa empresa agora, nossa vida ficaria bastante bagunçada.	Acho que meus colegas de trabalho pensam que a vida deles ficaria bastante bagunçada se decidissem deixar essa empresa agora.
	Eu acho que teria poucas opções na vida se deixasse essa empresa.	Acho que teríamos poucas opções na vida se deixássemos essa empresa.	Acho que meus colegas de trabalho pensam que eles teriam poucas opções na vida se deixassem essa empresa agora.
	Mesmo se eu quisesse, seria muito difícil para mim deixar essa empresa agora.	Mesmo se quiséssemos, seria muito difícil para nós deixar essa empresa agora.	Acho que meus colegas de trabalho pensam que seria muito difícil deixar essa empresa agora, mesmo se eles quisessem.
	Uma das coisas que podem acontecer de ruim em sair dessa empresa seria a falta de opções de trabalho nesse momento.	Uma das coisas que podem acontecer de ruim em sairmos dessa empresa seria a falta de opções nesse momento.	Acho que meus colegas de trabalho pensam que, uma das coisas ruins que podem acontecer se eles saírem dessa empresa seria a falta de opções nesse momento.

APÊNDICE 5: Itens da Escala de Comprometimento Organizacional após as etapas de adaptação transcultural para Manipuladores de Alimentos.

- 1) Eu sinto os problemas da empresa como se fossem meus.
- 2) Eu tenho um carinho especial por essa empresa.
- 3) Esta empresa merece a minha lealdade/ fidelidade/ confiança.
- 4) Hoje, sinto que, além de ser uma necessidade, ficar nesta empresa é também o que eu quero.
- 5) Eu seria muito feliz em trabalhar nessa empresa até me aposentar.
- 6) Eu não deixaria essa empresa agora porque não seria correto com as pessoas daqui.
- 7) Eu me sentiria culpado se deixasse essa empresa agora.
- 8) Mesmo se fosse vantagem para mim, sinto que não seria certo deixar essa empresa agora.
- 9) Eu sou muito agradecido a essa empresa.
- 10) Se eu decidisse deixar essa empresa agora, eu passaria por dificuldades.
- 11) Eu acho que teria poucas opções de trabalho se deixasse essa empresa.
- 12) Mesmo se eu quisesse, seria muito difícil para mim deixar essa empresa agora.
- 13) Uma das coisas que podem acontecer de ruim em sair dessa empresa seria a falta de opções de trabalho nesse momento.

APÊNDICE 6: Apresentação do treinamento realizado para os aplicadores dos questionários.



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
Programa de Pós-Graduação em Nutrição Humana

PESQUISA: LIDERANÇA, COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E ROTATIVIDADE EM UNIDADES DE ALIMENTAÇÃO E NUTRIÇÃO: UMA ANÁLISE NO CONTEXTO DE NUTRICIONISTAS BRASILEIROS

Treinamento para aplicadores dos questionários

Pesquisadora e doutoranda: Mayara Vidigal
Contatos:
6199993-7610
profmayaravidigal@gmail.com

O que os aplicadores dos questionários irão receber por sua contribuição com a pesquisa

- Certificado de participação na pesquisa como aplicadores dos questionários com carga horária de:
3-4h por estabelecimento coletado +
1h de participação no treinamento online
- Todos os produtos acadêmicos produzidos nesta pesquisa ao final do projeto:
Tese
Artigos publicados

Esquema de aplicação

1. Receber os questionários em branco pelos correios;
2. Separar os questionários por envelopes: 1 envelope por unidade;
3. Fazer a aplicação dos questionários com manipuladores, nutricionistas e técnicos de nutrição;
4. Colocar os questionários preenchidos nos envelopes e preencher as informações do envelope;
5. Enviar os envelopes de volta pelos correios (selo de devolutiva já colocado).

Estrutura necessária para a aplicação

- Materiais: questionários, envelope e canetas (se possível, da mesma cor)
- Estrutura na unidade: Local reservado com mesa e cadeira para os manipuladores (pode ser no refeitório, num espaço disponível na administração, desde que seja um espaço privado)
- Vestimenta: adequada para serviços de alimentação (calça, sapato fechado, blusa com manga, touca)

Conceito de Liderança

• Nutricionista é responsável pela promoção e melhoria dos serviços de nutrição e dietética. Liderança está entre as competências essenciais deste profissional.
(WORSFOLD, GRAND & BARNHILL, 2015)

1. Resolução nº 600/2018 do Conselho Federal de Nutricionistas
2. Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN) do curso de nutrição
3. Consenso de Habilidades e Competências do Nutricionista na Saúde Coletiva

Ressaltam a importância desta habilidade no exercício da profissão

Conceito de Liderança

Liderança →

- Elementos essenciais e consensuais:
 - 1) Um método de influência a partir dos comportamentos e características do líder,
 - 2) A relação dinâmica entre líder e liderado(s),
 - 3) A percepção que os liderados têm do líder,
 - 4) A busca pelo alcance de objetivos específicos,
 - 5) O desenvolvimento de algum nível de transformação no ambiente em que os indivíduos estão inseridos.
- Pode ser descrita como a habilidade de influenciar pessoas, em um processo interativo, a fim de alcançar metas e objetivos no cenário em que atuam.

(DAY, ANTONAKIS, 2012)
(SOBRAL, GIMBA, 2012)

Estabelecida hierarquicamente na estrutura da organização

↑

LIDERANÇA FORMAL X LIDERANÇA INFORMAL

↓

Estabelecida socialmente

Teorias de Liderança



Como começar a aplicação com os liderados?

- Se apresentar, dizer que é aluno de nutrição e que está participando de uma pesquisa que está sendo aplicada em vários estados brasileiros sobre como os funcionários percebem o trabalho do nutricionista e como é o relacionamento deles com a empresa;
- Reforçar que é aluno da universidade, apresentar sua carteirinha, dizer que não tem nada a ver com a empresa e que eles podem ficar muito tranquilos que todas as respostas serão misturadas e enviadas para a pesquisadora de Brasília;
- Dizer que todo o questionário é feito apenas marcando X e que não tem nenhuma identificação, eles não precisam colocar nome.
- Reforçar e garantir o sigilo.

Pontos de atenção para questionários com os liderados

- Comece fazendo o questionário junto com o respondente, se perceber que ele tem boa leitura e compreendeu bem pergunte se ele prefere seguir respondendo sozinho. Isso dará ao respondente maior privacidade. Ao final de cada etapa do questionário, interrompa o preenchimento e explique o que se pede em cada parte;
- Geralmente, respondentes mais velhos ou com dificuldade de leitura e interpretação podem evitar participar ou dizer que "estão sem óculos" ou se mostram pouco dispostos. Neste caso, explique que você irá ler junto com ele as questões, que as respostas são rápidas e que em 5 minutinhos ele irá responder.
- Deixe que ele responda sozinho e não induza as respostas. Após ler e explicar a frase, olhe para outro lugar e evite fixar o olhar na folha de respostas.
- Esteja pronto para adaptar as questões para uma linguagem mais fácil, caso veja necessidade.

Pontos de atenção para questionários de nutricionistas:

- Deixar o questionário com o respondente e dizer que se tiver qualquer dúvida pode falar com você.
- Se afastar e deixar que o participante responda de forma privada.

Ambos

- Antes de liberar o respondente, conferir rapidamente se todas as questões foram preenchidas ou se alguma foi deixada para trás.
- Colocar no envelope apenas após conferir se todas as questões foram respondidas.

Dúvidas até aqui?

Apresentação dos questionários
(capa do envelope, questionário para os liderados e questionário para líderes)

Obrigada!

APÊNDICE 7: Questionários completos aplicados aos líderes e liderados de Unidades de Alimentação e Nutrição

Questionário para líderes de Unidades De Alimentação E Nutrição (nutricionistas e técnicos em nutrição)

INTRODUÇÃO AOS RESPONDENTES DOS QUESTIONÁRIOS

Esta pesquisa tem como objetivo avaliar o estilo de liderança exercido por nutricionistas brasileiros de Unidades de alimentação e Nutrição (UAN) e o comprometimento organizacional e intenção de rotatividade dos liderados. Este é um estudo realizado no âmbito da Pesquisa "LIDERANÇA, COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E ROTATIVIDADE EM UNIDADES DE ALIMENTAÇÃO E NUTRIÇÃO: UMA ANÁLISE NO CONTEXTO DE NUTRICIONISTAS BRASILEIROS". Os resultados fornecerão subsídios para formulação e melhorias de políticas e práticas acerca da formação do papel de líder do nutricionista, e para verificação posterior das similaridades e diferenças no mercado de trabalho e na formação profissional dos nutricionistas brasileiros. Além disso, possibilitará uma produção científica que influencie os estudos no Brasil sobre a formação acadêmica destes profissionais. Todos os dados serão mantidos em sigilo e tratados de forma agrupada, sem qualquer identificação individual. A sua participação é voluntária. Caso concorde, pedimos que responda a um questionário cujo preenchimento estima-se em cerca de 20 minutos. Por favor, não deixe nenhum item em branco. Não há respostas certas ou erradas. Fique à vontade para sanar quaisquer dúvidas ou oferecer algum comentário adicional durante a aplicação do questionário. Também fique à vontade para contatar-me no endereço eletrônico profmayaravidigal@gmail.com.br ou por meio do celular/Whatsapp [\(61\)999937610](tel:(61)999937610) caso deseje sanar novas dúvidas ou compartilhar comentários sobre a pesquisa, após a aplicação do questionário. Desde já agradecemos a sua colaboração.

Mayara Vidigal – Pesquisadora e discente do Programa de Pós-Graduação em Nutrição Humana da Universidade de Brasília

Rita Akutsu – Orientadora e docente no Programa de Pós-Graduação em Nutrição Humana da Universidade de Brasília

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Convidamos o(a) Senhor(a) a participar do projeto de pesquisa LIDERANÇA DE NUTRICIONISTAS BRASILEIROS, COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E INTENÇÃO DE ROTATIVIDADE DE FUNCIONÁRIOS DE UNIDADES DE ALIMENTAÇÃO E NUTRIÇÃO, sob a responsabilidade da pesquisadora Mayara Dare Vidigal. O objetivo desta pesquisa é avaliar o estilo de liderança exercido por nutricionistas brasileiros de Unidades de Alimentação e Nutrição (UAN), o tipo de comprometimento organizacional e a intenção de rotatividade dos liderados. Você receberá todos os esclarecimentos necessários antes e no decorrer da pesquisa e lhe asseguramos que seu nome não aparecerá. Será mantido o mais rigoroso sigilo pela omissão total de quaisquer informações que permitam identificá-lo (a). Você participará por meio de convite recebido presencialmente para responder a perguntas acerca de suas características pessoais como líder no cotidiano do seu trabalho e da sua vida profissional. Os possíveis incômodos causados pelas perguntas podem ser superados informando ao pesquisador por e-mail ou recusando-se a responder às perguntas que lhe cause incômodo. O tempo estimado é de 30 minutos para o preenchimento do instrumento. Os riscos decorrentes de sua participação na pesquisa são o da emoção em responder acerca de seu trabalho. Caso se sinta desconfortável isso poderá ser expresso livremente para o pesquisador aplicador do questionário e será feito todo o possível para que o desconforto seja reduzido. Se você aceitar participar, estará contribuindo para a construção de um diagnóstico que indicará, a partir dos resultados internos, quais os pontos a serem trabalhados por entidades de classe, entidades formadoras, organizações de trabalho e pelo próprio profissional para melhorar o exercício da liderança do nutricionista de UAN. Você pode se recusar a responder qualquer questão que lhe traga constrangimento, podendo desistir de participar da pesquisa em qualquer momento sem nenhum prejuízo. Sua participação é voluntária, isto é, não há pagamento por sua colaboração. Caso haja algum dano direto ou indireto decorrente de sua participação na pesquisa, você poderá ser indenizado, obedecendo-se as disposições legais vigentes no Brasil. Os resultados da pesquisa serão divulgados na Universidade de Brasília - Brasil e poderão ser publicados posteriormente. Os dados e materiais serão utilizados somente para esta pesquisa e ficarão sob a guarda do pesquisador por um período de cinco anos. Ao fim deste prazo, serão destruídos.

Este projeto foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Faculdade de Ciências da Saúde (CEP/FS) da Universidade de Brasília. O CEP é composto por profissionais de

diferentes áreas cuja função é defender os interesses dos participantes da pesquisa em sua integridade e dignidade e contribuir no desenvolvimento da pesquisa dentro de padrões éticos. As dúvidas com relação à assinatura do TCLE ou os direitos do participante da pesquisa podem ser esclarecidos pelo e-mail cepfs@unb.br ou cepfsunb@gmail.com, ou através do telefone (61) 3107-1918. Também me coloco à disposição para quaisquer esclarecimentos através do e-mail profmayaravidigal@gmail.com, ou telefone (61) 99993-7610, incluindo chamada a cobrar.

1. Caso concorde com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, pedimos que assinale no campo correspondente a seguir.

- Concordo com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e em participar da pesquisa, preenchendo o questionário a seguir.
- Prefiro não participar e abandonar o questionário.

QUESTIONÁRIO DE DADOS DA INSTITUIÇÃO

- 1. Essa instituição é:**
 - Pública
 - Privada
 - Filantrópica
 - Outro
- 2. Essa UAN é de serviço:**
 - Próprio
 - Terceirizado
- 3. Qual é o porte desta Unidade?**
 - Pequeno (até 500 refeições por dia)
 - Médio (de 501 a 2000 refeições por dia)
 - Grande (acima de 2001 a 10000 refeições por dia)
- 4. De que tipo é esta UAN?**
 - Comercial (restaurantes comerciais, bares, fast-foods, etc.)
 - Empresarial (atende trabalhadores de indústrias e empresas)
 - Serviços de saúde (hospitais, institutos de saúde, spas)
 - Alimentação escolar (instituições de ensino, creches, escolas, universidades)
- 5. A UAN tem um sistema formal de avaliação de desempenho dos funcionários (assiduidade, pontualidade, relacionamento interpessoal, cumprimento de tarefas, adoção de boas práticas de fabricação)?**
 - Sim
 - Não
- 6. Você acredita que a pandemia afetou o relacionamento dos funcionários da UAN entre si?**
 - Sim
 - Não
- 7. Você acredita que a pandemia afetou o relacionamento entre os funcionários e os nutricionistas da UAN?**
 - Sim
 - Não
- 8. Há mais de um nutricionista nesta empresa?**
 - Sim. Quantos?
 - Não, apenas 1.
- 9. Qual é o número de funcionários fixos da área de produção da UAN?**
- 10. Quantos funcionários da produção foram demitidos no último ano?**
- 11. Quantos funcionários da produção pediram demissão no último ano?**

ESCALA DE AUTO AVALIAÇÃO DE LIDERANÇA PARA NUTRICIONISTAS DE UAN

Definição de Liderança

Levando em consideração que liderança é a “habilidade de influenciar pessoas a fim de alcançar metas e objetivos no cenário em que atuam”, você se considera um líder em sua atuação como nutricionista?

Sim

Não

Você exerce função gerencial (chefia) em sua atuação como nutricionista?

Sim

Não

ESCALA DE AUTO AVALIAÇÃO DE ESTILO GERENCIAL (EAAEG)

Este instrumento pretende avaliar o seu estilo de liderança no exercício da profissão de nutricionista. As informações registradas por você neste questionário serão analisadas de forma agrupada e em conjunto com outras obtidas junto a uma grande amostra. Por favor, procure não deixar questões sem resposta, pois a qualidade dos resultados dependerá do seu empenho em responder com precisão e cuidado.

Para tanto, você deve avaliar cada uma das afirmativas abaixo de acordo com a seguinte escala: (1) Nunca age assim; (2) Raramente age assim; (3) Ocasionalmente age assim; (4) Frequentemente age assim; e (5) Sempre age assim.

Por favor, escolha o ponto da escala abaixo que melhor descreve a sua opinião marque nos números colocados abaixo de cada frase.

1) Você é atencioso no relacionamento com os seus subordinados.

1 2 3 4 5

2) Você é compreensivo (a) com as falhas e erros dos seus subordinados.

1 2 3 4 5

3) O trabalho é muito importante na sua vida.

1 2 3 4 5

4) Você se interessa pelos sentimentos dos seus subordinados.

1 2 3 4 5

5) Você demonstra respeito pelas ideias dos seus subordinados.

1 2 3 4 5

6) Você é rígido com seus subordinados no cumprimento dos prazos estabelecidos.

1 2 3 4 5

7) Você valoriza a disciplina e a hierarquia.

1 2 3 4 5

8) Você estimula os seus subordinados a darem opiniões sobre o trabalho.

1 2 3 4 5

9) Você estimula seus subordinados a apresentarem novas ideias sobre o trabalho.

1 2 3 4 5

10) Você indica aos membros do grupo as tarefas específicas de cada um.

1 2 3 4 5

11) Você demonstra confiança nos seus subordinados.

1 2 3 4 5

12) Você exige que os membros do grupo sigam as normas e regras estabelecidas.

1 2 3 4 5

13) Você disponibiliza tempo para ouvir os membros do grupo.

1 2 3 4 5

14) Você se mostra acessível aos seus subordinados.

1 2 3 4 5

15) Você valoriza o respeito à autoridade.

1 2 3 4 5

16) Você é rígido consigo no cumprimento dos prazos estabelecidos.

1 2 3 4 5

17) Você adota medidas corretivas com seus subordinados quando necessário.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

DADOS SÓCIO-DEMOGRÁFICOS E FUNCIONAIS DE NUTRICIONISTAS LÍDERES DE UNIDADES DE ALIMENTAÇÃO E NUTRIÇÃO

A seção seguinte destina-se a registrar dados dos participantes da pesquisa, com a finalidade de permitir a análise de tendências de respostas em função de características pessoais e funcionais. Favor completar o questionário com estes dados, com a garantia de que nenhuma destas informações será utilizada para identificar qualquer participante da pesquisa.

1. Sexo

Feminino

Masculino

2. Faixa etária

< 25 anos

26 – 30 anos

31 – 40 anos

41 - 50 anos

> 50 anos

3. Raça/ Cor

Branca

Preta

Parda

Amarela

Indígena

4. Estado civil

Com companheiro(a)

Sem companheiro(a)

5. Quantos filhos você tem?

Nenhum

Um

Dois

Três

Quatro ou mais

6. Escolaridade (maior grau)

- Curso Técnico Completo
- Superior completo
- Pós-graduação: Especialização
- Pós-graduação: Mestrado
- Pós-graduação: Doutorado
- Pós-graduação: Pós-doutorado

7. Em que tipo de instituição você concluiu a graduação em nutrição?

- Pública
- Privada

8. Quando você concluiu a graduação em nutrição?

- Antes de 1980
- Entre 1980 e 1990
- Entre 1990 e 2000
- Entre 2000 e 2010
- Entre 2010 e 2015
- Entre 2015 e 2020
- Nos últimos 2 anos

9. Há quanto tempo você exerce o cargo de nutricionista responsável técnico nesta UAN?

- Menos de 3 meses
- Menos de 6 meses
- Menos de 1 ano
- Entre 1 e 2 anos
- Entre 2 e 5 anos
- Entre 5 e 10 anos
- Mais que 10 anos

10. O nutricionista participa do recrutamento de funcionários da UAN?

- Sim
- Não

11. O nutricionista participa da etapa de seleção de funcionários da UAN?

- Sim

- Não
- 12. O nutricionista participa das etapas de recrutamento e seleção de outros nutricionistas da UAN?**
- Sim
- Não
- 13. O nutricionista decide sobre as formas de capacitação de novos funcionários (treinamento, acompanhamento, etc.)?**
- Sim
- Não
- 14. Quais funcionários da UAN estão sob a sua liderança? (assinalar mais de um item, se necessário)**
- Outros Nutricionistas
- Cozinheiros, auxiliares de cozinha, auxiliares de cozinheiros
- Auxiliares de limpeza
- Técnicos em nutrição
- Garçons, cumins e caixas
- Pessoal de estoque
- Outro. Qual? _____.
- 15. Você participa da avaliação de desempenho dos funcionários da UAN?**
- Sim
- Não
- 16. Você tem autonomia para gratificar os funcionários (folga, cesta básica, gratificação financeira, etc.)?**
- Sim
- Não
- 17. Qual é a sua faixa salarial nesta UAN?**
- < R\$2000,00
- Entre R\$2000,00 e R\$3000,00
- Entre R\$3000,00 e R\$4000,00
- Entre R\$4000,00 e R\$5000,00
- Acima de R\$5000,00
- 18. Quantas horas semanais você trabalha nesta UAN?**
- 19. Você já exerceu o papel de líder em alguma instituição antes de ser nutricionista?**
- Sim
- Não
- 20. Você já fez algum curso/ capacitação específico sobre liderança e gestão de pessoas?**

Sim

Não

Questionário para liderados dos nutricionistas de Unidades de Alimentação e Nutrição (manipuladores de alimentos).

INTRODUÇÃO AOS RESPONDENTES DOS QUESTIONÁRIOS

Esta pesquisa tem como objetivo avaliar o estilo de liderança exercido por nutricionistas brasileiros de Unidades de alimentação e Nutrição (UAN) e o comprometimento organizacional e intenção de rotatividade dos liderados. Este é um estudo realizado no âmbito da Pesquisa "LIDERANÇA, COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E ROTATIVIDADE EM UNIDADES DE ALIMENTAÇÃO E NUTRIÇÃO: UMA ANÁLISE NO CONTEXTO DE NUTRICIONISTAS BRASILEIROS". Os resultados fornecerão subsídios para formulação e melhorias de políticas e práticas acerca da formação do papel de líder do nutricionista, e para verificação posterior das similaridades e diferenças no mercado de trabalho e na formação profissional dos nutricionistas brasileiros. Além disso, possibilitará uma produção científica que influencie os estudos no Brasil sobre a formação acadêmica destes profissionais. Todos os dados serão mantidos em sigilo e tratados de forma agrupada, sem qualquer identificação individual. A sua participação é voluntária. Caso concorde, pedimos que responda a um questionário cujo preenchimento estima-se em cerca de 30 minutos. Por favor, não deixe nenhum item em branco. Não há respostas certas ou erradas. Fique à vontade para sanar quaisquer dúvidas ou oferecer algum comentário adicional durante a aplicação do questionário. Também fique à vontade para contatar-me no endereço eletrônico profmayaravidigal@gmail.com.br ou por meio do celular/Whatsapp [\(61\)999937610](tel:(61)999937610) caso deseje sanar novas dúvidas ou compartilhar comentários sobre a pesquisa, após a aplicação do questionário. Desde já agradecemos a sua colaboração.

Mayara Vidigal – Pesquisadora e discente do Programa de Pós-Graduação em Nutrição Humana da Universidade de Brasília

Rita Akutsu – Orientadora e docente no Programa de Pós-Graduação em Nutrição Humana da Universidade de Brasília

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Convidamos o(a) Senhor(a) a participar do projeto de pesquisa LIDERANÇA DE NUTRICIONISTAS BRASILEIROS, COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E INTENÇÃO DE ROTATIVIDADE DE FUNCIONÁRIOS DE UNIDADES DE ALIMENTAÇÃO E NUTRIÇÃO, sob a responsabilidade da pesquisadora Mayara Dare Vidigal. O objetivo desta pesquisa é avaliar o estilo de liderança exercido por nutricionistas brasileiros de Unidades de Alimentação e Nutrição (UAN), o tipo de comprometimento organizacional e a intenção de rotatividade dos liderados. Você receberá todos os esclarecimentos necessários antes e no decorrer da pesquisa e lhe asseguramos que seu nome não aparecerá. Será mantido o mais rigoroso sigilo pela omissão total de quaisquer informações que permitam identificá-lo (a). Você participará por meio de convite recebido presencialmente para responder a perguntas acerca de suas características pessoais como líder no cotidiano do seu trabalho e da sua vida profissional. Os possíveis incômodos causados pelas perguntas podem ser superados informando ao pesquisador por e-mail ou recusando-se a responder às perguntas que lhe cause incômodo. O tempo estimado é de 30 minutos para o preenchimento do instrumento. Os riscos decorrentes de sua participação na pesquisa são o da emoção em responder acerca de seu trabalho. Caso se sinta desconfortável isso poderá ser expresso livremente para o pesquisador aplicador do questionário e será feito todo o possível para que o desconforto seja reduzido. Se você aceitar participar, estará contribuindo para a construção de um diagnóstico que indicará, a partir dos resultados internos, quais os pontos a serem trabalhados por entidades de classe, entidades formadoras, organizações de trabalho e pelo próprio profissional para melhorar o exercício da liderança do nutricionista de UAN. Você pode se recusar a responder qualquer questão que lhe traga constrangimento, podendo desistir de participar da pesquisa em qualquer momento sem nenhum prejuízo. Sua participação é voluntária, isto é, não há pagamento por sua colaboração. Caso haja algum dano direto ou indireto decorrente de sua participação na pesquisa, você poderá ser indenizado, obedecendo-se as disposições legais vigentes no Brasil. Os resultados da pesquisa serão divulgados na Universidade de Brasília - Brasil e poderão ser publicados posteriormente. Os dados e materiais serão utilizados somente para esta pesquisa e ficarão sob a guarda do pesquisador por um período de cinco anos. Ao fim deste prazo, serão destruídos.

Este projeto foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Faculdade de Ciências da Saúde (CEP/FS) da Universidade de Brasília. O CEP é composto por profissionais de diferentes áreas cuja função é defender os interesses dos participantes da pesquisa em sua integridade e dignidade e contribuir no desenvolvimento da pesquisa dentro de padrões éticos. As dúvidas com relação à assinatura do TCLE ou os direitos do participante da pesquisa podem ser esclarecidos pelo e-mail cepfs@unb.br ou cepfsunb@gmail.com, ou através do telefone (61) 3107-1918. Também me coloco à disposição para quaisquer esclarecimentos através do e-mail profmayaravidigal@gmail.com, ou telefone (61) 99993-7610, incluindo chamada a cobrar.

1. Caso concorde com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, pedimos que assinale no campo correspondente a seguir.

- Concordo com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e em participar da pesquisa, preenchendo o questionário a seguir.
- Prefiro não participar e abandonar o questionário.

ESCALA DE AVALIAÇÃO DE LIDERANÇA PELOS LIDERADOS DE UAN

a) Você considera que a(o) nutricionista tem função de chefia na empresa em que vocês trabalham?

Sim

Não

b) O seu chefe imediato é:

O(a) nutricionista

O(a) técnico de nutrição

Outra pessoa. Quem?(cargo) _____.

ESCALA DE AVALIAÇÃO DE ESTILO GERENCIAL – ADAPTADA PARA LIDERADOS DE UAN

Este questionário pretende avaliar a liderança do nutricionista da sua empresa. As respostas dadas por você neste questionário serão totalmente anônimas e serão analisadas em conjunto com as respostas de outras empresas. Por favor, não deixe questões sem resposta para não prejudicar a pesquisa.

Você deve avaliar cada uma das frases de acordo com a intensidade das cores. Quanto mais escura a cor, mais verdadeira é a frase para você. Quanto mais clara, menos verdadeira.

Exemplo: A nutricionista conversa bastante durante o trabalho. Se você achar que ela quase não conversa, ou seja, que a frase é nada verdadeira, deve marcar a primeira cor que é a mais clarinha. Se achar um pouquinho verdadeira, marcar a segunda cor. Se achar mais ou menos verdadeira, a terceira cor. Se achar quase totalmente verdadeira, a quarta cor. E se achar totalmente verdadeira, a última cor que é a mais escura.

Por favor, marque a cor que melhor represente sua opinião sobre a atitude do nutricionista no seu trabalho.

1) A nutricionista gosta que os funcionários não passem por cima dos líderes.



1

2

3

4

5

2) A nutricionista gosta que a reconheçam como líder



1 2 3 4 5

3) A nutricionista é severa com os prazos.



1 2 3 4 5

4) A nutricionista é rigorosa com as regras



1 2 3 4 5

5) O trabalho é muito importante na vida da nutricionista



1 2 3 4 5

6) A nutricionista explica o que cada um deve fazer



1 2 3 4 5

7) A nutricionista nunca atrasa suas tarefas.



1 2 3 4 5

8) A nutricionista separa tempo para ouvir os funcionários



1 2 3 4 5
9) A nutricionista é atenciosa com os funcionários



1 2 3 4 5
10) A nutricionista se preocupa com o bem-estar dos funcionários



1 2 3 4 5
11) Os funcionários podem conversar com a nutricionista abertamente



1 2 3 4 5
12) A nutricionista respeita a opinião dos funcionários



1 2 3 4 5
13) A nutricionista incentiva que os funcionários deem novas ideias no trabalho



1 2 3 4 5
14) A nutricionista mostra que confia nos funcionários



1 2 3 4 5

15) A nutricionista entende a dificuldade dos funcionários quando cometem algum erro.



1

2

3

4

5

16) A nutricionista incentiva que os funcionários falem o que pensam sobre o trabalho



1

2

3

4

5

17) A nutricionista adota medidas corretivas com os funcionários quando necessário.



1

2

3

4

5

ESCALA DE AVALIAÇÃO DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL DOS LIDERADOS

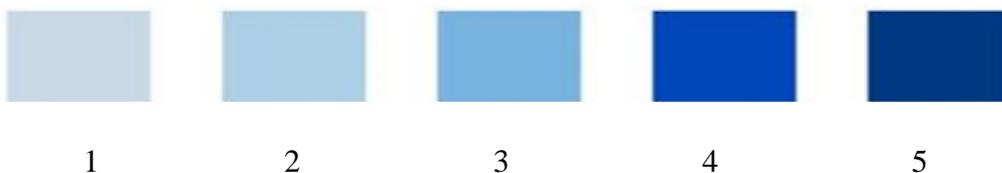
Este questionário pretende avaliar o comprometimento da sua equipe com a empresa. As respostas dadas por você neste questionário serão totalmente anônimas e serão analisadas em conjunto com as respostas de outras empresas. Por favor, não deixe questões sem resposta para não prejudicar a pesquisa.

Você deve avaliar cada uma das frases de acordo com a intensidade das cores. Quanto mais escura a cor, mais verdadeira é a frase para você. Quanto mais clara, menos verdadeira.

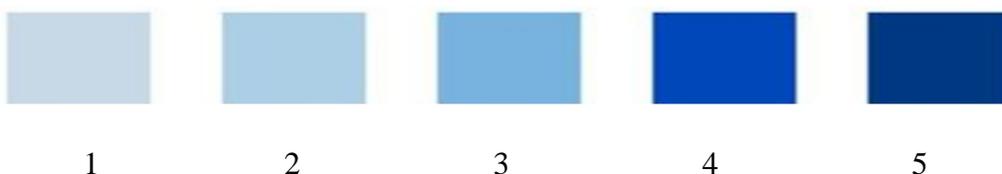
Exemplo: Nós geralmente chegamos na hora marcada. Se você achar que pouquíssimas pessoas da equipe chegam na hora, ou seja, que a frase é nada verdadeira, deve marcar a primeira cor que é a mais clarinha. Se achar um pouquinho verdadeira, marcar a segunda cor. Se achar mais ou menos verdadeira, a terceira cor. Se achar quase totalmente verdadeira, a quarta cor. E se achar totalmente verdadeira, a última cor que é a mais escura.

Por favor, marque a cor que melhor represente a atitude da sua equipe em geral sobre o trabalho.

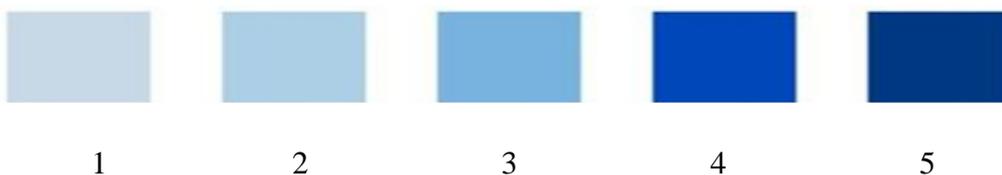
1) Eu sinto os problemas da empresa como se fossem meus.



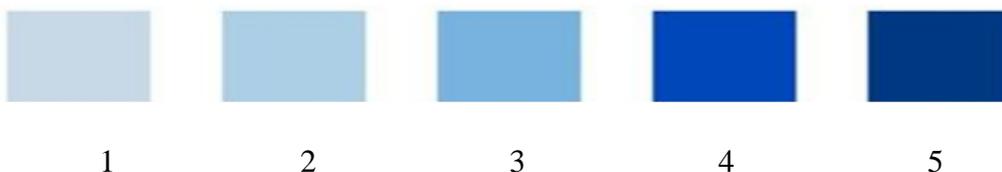
2) Eu tenho um carinho especial por essa empresa.



3) Esta empresa merece a minha lealdade/ fidelidade/ confiança.



4) Hoje, sinto que, além de ser uma necessidade, ficar nesta empresa é também o que eu quero.



5) Eu seria muito feliz em trabalhar nessa empresa até me aposentar.



1 2 3 4 5

6) Eu não deixaria essa empresa agora porque não seria correto com as pessoas daqui.



1 2 3 4 5

7) Eu me sentiria culpado se deixasse essa empresa agora.



1 2 3 4 5

8) Mesmo se fosse vantagem para mim, sinto que não seria certo deixar essa empresa agora.



1 2 3 4 5

9) Eu sou muito agradecido a essa empresa.



1 2 3 4 5

10) Se eu decidisse deixar essa empresa agora, eu passaria por dificuldades



1 2 3 4 5

11) Eu acho que teria poucas opções de trabalho se deixasse essa empresa.



1 2 3 4 5

12) Mesmo se eu quisesse, seria muito difícil para mim deixar essa empresa agora.



1

2

3

4

5

13) Uma das coisas que podem acontecer de ruim em sair dessa empresa seria a falta de opções de trabalho nesse momento.



1

2

3

4

5

ESCALA DE INTENÇÃO DE ROTATIVIDADE DOS LIDERADOS DE UAN

Este questionário pretende avaliar a sua intenção de sair ou de ficar na empresa. As respostas dadas por você neste questionário serão totalmente anônimas e serão analisadas em conjunto com as respostas de outras empresas. Por favor, não deixe questões sem resposta para não prejudicar a pesquisa.

Você deve avaliar cada uma das frases de acordo com a intensidade das cores. Quanto mais escura a cor, mais verdadeira é a frase para você. Quanto mais clara, menos verdadeira.

Por favor, marque a cor que melhor represente a atitude da sua equipe em geral sobre o trabalho.

1) Penso em sair da empresa onde trabalho



1

2

3

4

5

2) Planejo sair da empresa onde trabalho



1

2

3

4

5

3) Tenho vontade de sair da empresa onde trabalho



1

2

3

4

5

DADOS SÓCIO-DEMOGRÁFICOS E FUNCIONAIS DE FUNCIONÁRIOS LIDERADOS POR NUTRICIONISTAS DE UNIDADES DE ALIMENTAÇÃO E NUTRIÇÃO

A seção seguinte destina-se a registrar dados dos participantes da pesquisa, com a finalidade de permitir a análise de tendências de respostas em função de características pessoais e funcionais. Favor completar o questionário com estes dados, com a garantia de que nenhuma destas informações será utilizada para identificar qualquer participante da pesquisa.

1. Sexo

Feminino

Masculino

2. Faixa etária

< 18 anos

19 – 25 anos

26 – 30 anos

31 – 40 anos

40 – 50 anos

50 – 60 anos

Acima de 60 anos

3. Raça/ Cor

Branca

Preta

Parda

Amarela

Indígena

4. Estado civil

Com companheiro

Sem companheiro

5. Quantos filhos você tem?

- Nenhum
- Um
- Dois
- Três
- Quatro
- Cinco ou mais

6. Escolaridade (maior grau)

- Ensino fundamental incompleto
- Ensino fundamental completo
- Ensino médio completo
- Curso técnico completo
- Curso superior completo
- Pós-graduação completa

7. Há quanto tempo você trabalha nesta unidade?

- Até 6 meses
- Mais que 6 meses, até 1 ano
- Mais que 1 ano, até 3 anos
- Mais que 3 anos, até 5 anos
- Mais que 5 anos, até 10 anos
- Acima de 10 anos

8. Quando você pretende se aposentar?

- Em até 1 ano
- Mais que 1 ano, até 2 anos
- Mais que 2 anos
- Não pretendo me aposentar nos próximos anos

9. Você já recebeu algum treinamento sobre como se relacionar com seus colegas de trabalho e supervisores?

- Sim

Não

10. Você considera que o seu ambiente de trabalho tem uma boa estrutura física?

Sim

Não

Mais ou menos

11. Qual tipo de esforço físico você considera que faz em sua atividade profissional?

Leve

Moderado

Intenso

12. Você acha que o seu trabalho na sua empresa prejudica a sua saúde?

Não

Sim, principalmente na saúde física

Sim, principalmente na saúde mental

Sim, na saúde física e mental

APÊNDICE 8: ARTIGO 1 – VERSÃO EM PORTUGUÊS

Título: LIDERANÇA EM RESTAURANTES E SEUS DESFECHOS ORGANIZACIONAIS
- UMA REVISÃO SISTEMÁTICA.

Mayara Daré Vidigal
Carlos Rodrigo Nascimento de Lira
Raquel Braz Assunção Botelho
Rita de Cássia Coelho de Almeida Akutsu

RESUMO

O serviço oferecido pelos restaurantes é considerado parte do estilo de vida da população e contribui para a empregabilidade e crescimento econômico dos países. A liderança é uma variável que influencia tanto os resultados organizacionais positivos quanto os negativos. O objetivo desta Revisão Sistemática foi identificar as principais variáveis organizacionais que a liderança influencia em restaurantes. Os autores desenvolveram estratégias de busca específicas para as bases de dados PsycInfo, Pubmed, Web of Science, Scopus, Embase, Lilacs, Spell, Google Scholar, ProQuest Global e BDLTD. Os autores avaliaram a qualidade metodológica dos estudos incluídos usando MASTARI. Foram analisados 81 estudos, 75 estudos utilizaram dados quantitativos e seis estudos qualitativos, entre 1996 e 2020. Os estilos de liderança que apresentaram resultados mais favoráveis foram Liderança Transformacional (20,9%), Intercâmbio Líder-Membro (14,8%), Supervisor Apoio (13,6%) e Liderança Servidora (11,1%), e os resultados organizacionais mais pesquisados associados à liderança foram Intenção de Rotatividade e Rotatividade (31,9%), Comprometimento Organizacional (22,2%), Desempenho no Trabalho (17,2%) e Satisfação no Trabalho (15,8%). As variáveis mais investigadas nas pesquisas sobre liderança em restaurantes foram focadas principalmente no liderado, indicando que pesquisadores da área ainda veem a relação líder-liderado em restaurantes como o tema de trabalho mais necessário, ao invés de variáveis de nível organizacional.

Palavras-chave: Liderança; Gestão; Comportamento Organizacional; Restaurante; Serviços de Alimentação; Revisão Sistemática.

1. INTRODUÇÃO

A indústria de restaurantes está entre os setores de maior empregabilidade e crescimento econômico no mundo, sendo este serviço considerado um componente do estilo de vida da população atual de países desenvolvidos (Smith, 2018; Sukhu et al., 2017). Por outro lado, grande parte destes estabelecimentos possuem diversos problemas organizacionais que pioram a qualidade do serviço prestado e levam a uma consequente baixa na lucratividade, que podem estar associados, direta ou indiretamente, à relação pouco harmoniosa entre funcionários e líderes dessas organizações (Diego Bufquin et al., 2017).

Segundo a *National Restaurant Association*, as vendas da indústria de restaurantes nos Estados Unidos chegaram à marca de \$659 bilhões e contou com 12,5 milhões de funcionários ao final do ano de 2020. Apesar da importância desses números, eles ainda são inferiores ao esperado, dada às baixas na economia deste setor em virtude da situação de pandemia do Covid-19 (National Restaurant Association, 2021). Com a queda das compras por parte dos consumidores, os restaurantes precisam se tornar mais conscientes para reter e

ganhar clientes. Neste sentido, a qualidade do serviço, que é principalmente uma função do desempenho dos funcionários, se torna um diferencial neste setor (Mathe & Slevitch, 2013b).

Entre as variáveis influentes no desempenho dos funcionários, destaca-se a Liderança. Aos gerentes de restaurantes cabe grande parte da tomada de decisão em relação aos recursos humanos e, conseqüentemente, a oportunidade de melhorar a qualidade do serviço, a satisfação do cliente e o aumento do desempenho financeiro geral da unidade. Por outro lado, a Liderança também tem a capacidade de afetar desfavoravelmente o Clima Organizacional, a Satisfação no Trabalho, as Intenções de Rotatividade dos funcionários e, em seqüência, os custos relacionados às altas taxas de Rotatividade - uma característica negativa marcante deste setor (Burke, 2017; Department of Labor, 2020).

Os estudos sobre Liderança utilizam uma teoria como base para analisar o desempenho ou características que diferenciam um determinado estilo de liderar (ex.: Liderança Transformacional, Liderança Carismática, Liderança Servidora), ou exploram um aspecto do líder (ex.: Confiança no Líder, Inteligência Emocional do Líder, ou Justiça Interpessoal do Líder) (Lord et al., 2017). Os estudos sobre os diferentes tipos de Liderança exercida nas várias organizações mostram como a forma de trabalho dos líderes parece ser significativa no Desempenho Organizacional (Folmar, 2021a; Huang et al., 2012; Powell, 2017).

Na revisão de Yahaya & Ebrahim (2016), foi verificado que o estilo de Liderança parece ser um antecedente do Comprometimento Organizacional, segundo evidências empíricas de um número expressivo de estudos. E que, por sua vez, o Comprometimento está relacionado aos vários resultados organizacionais favoráveis, como Desempenho Organizacional, Satisfação no Trabalho, Motivação e Comportamento de Cidadania Organizacional (OCB).

No estudo de Sun & Wang (2017), realizado com funcionários de instituições públicas de ensino, a Liderança Transformacional foi associada à menor intenção de deixar a organização e, conseqüente, menor taxa de Rotatividade real, além de favorecer a cultura colaborativa da instituição. Em contrapartida, o estilo de liderança Laissez Faire foi positivamente relacionada com a Intenção de Rotatividade do empregado ou Rotatividade Antecipada nos estudos de Sajid Masood et al. (2020) e de Pishgooie et al. (2019), com amostras de professores de universidade e enfermeiros, respectivamente.

Entretanto, é necessário um olhar sobre a Liderança especificamente para o setor de restaurantes, pois este serviço conta com características e dificuldades próprias, como a grande diferença de nível de escolaridade e de idade entre os funcionários da equipe, um ambiente de trabalho com vários desconfortos (temperatura mais elevada, ruídos, atividades com risco de injúria), salários mais baixos para a maioria da mão de obra, pressão do tempo para entrega das refeições, entre outras circunstâncias que desafiam constantemente funcionários e líderes (Huang et al., 2012; Jahangiri et al., 2019; Jayaraman et al., 2011).

Assim, esta Revisão Sistemática tem o objetivo de identificar as principais variáveis organizacionais influenciáveis pela Liderança no contexto de restaurantes, características e teorias de Liderança mais exploradas neste setor. Portanto, a pergunta de pesquisa foi: “A influência da Liderança em restaurantes está relacionada à quais efeitos/desfechos/variáveis organizacionais?”.

Tal revisão poderá auxiliar pesquisadores e gestores a compreenderem melhor o papel da liderança nos restaurantes bem como os efeitos da influência dos líderes no serviço oferecido, a fim de fornecer suporte para a construção de estratégias que visem aprimorar a qualidade do serviço neste setor.

2. MÉTODO

Esta revisão sistemática foi elaborada de acordo com os itens do relatório para revisões sistemáticas e metanálises (PRISMA) e o Checklist (Moher et al., 2009). Nenhum registro de protocolo no PROSPERO foi necessário, pois a plataforma não se destina a revisões que tenham Liderança ou serviços de alimentação como principal assunto de pesquisa. Para auxiliar a formulação da pergunta de pesquisa o acrônimo PECO (População, Exposição, Comparação/ Controle, Outcome) foi utilizado nesta revisão, sendo: População = líderes formais, Exposição = trabalhar em restaurantes, Controle = não há, Outcome = consequências organizacionais por influência do estilo de Liderança exercido. Também foram listadas 17 categorias de variáveis de Comportamento Organizacional possíveis de serem encontradas relacionadas à liderança.

2.1 Critérios de inclusão e exclusão

Como critérios de inclusão foram utilizados estudos que avaliaram a influência de líderes de restaurantes nas variáveis organizacionais destes estabelecimentos. Não houve restrição quanto ao idioma e tempo de estudo. Apenas estudos de simulação experimental e quase-experimentais foram excluídos.

Foram aplicados como critérios de exclusão: (1) comentários, cartas, conferência, revisão, resumos, comunicações e livros; (2) estudos apenas de validação de instrumentos de medidas psicométricas (3) estudos que não foram feitos apenas em restaurantes; (4) Estudos que não apresentaram a Liderança como uma variável influenciadora no desfecho.

2.2 Fontes de informação

As buscas foram realizadas de forma individual e detalhada para cada uma das seguintes bases de dados: PsycInfo, Pubmed, Web of science, Scopus, Embase, Lilacs, Spell. Também foi realizada uma da literatura cinzenta no Google Scholar, ProQuest Global e BDTD (Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações). Todas as buscas foram realizadas no dia 18 de novembro de 2020.

2.3 Estratégia de busca

As combinações apropriadas de truncamento e palavras chaves foram selecionadas e adaptadas para a pesquisa em cada banco de dados (Apêndice 1). Para auxiliar na seleção e exclusão dos artigos duplicados foi utilizado o software Rayyan desenvolvido pelo QCRI (Qatar Computing Research Institute) e todas as referências foram gerenciadas pelo Mendeley Desktop.

2.4 Seleção do estudo

A seleção foi realizada em duas fases. Na fase 1, dois revisores (MDV, CRNL) revisaram independentemente os títulos e resumos de todas as referências identificadas nos bancos de dados. Artigos que não atendiam aos critérios de elegibilidade foram descartados. Na fase 2, os mesmos revisores (MDV, CRNL) aplicaram os critérios de elegibilidade aos textos completos dos artigos selecionados. Em casos discordância, nas duas fases o assunto foi discutido até obter um consenso entre os dois revisores. Em situações em que não houve consenso, um terceiro revisor (RCCAA) tomou a decisão final. A seleção final foi sempre com base no texto completo da publicação. Os dados foram extraídos por dois revisores (MDV, CRNL).

2.5 Processo de coleta de dados

As seguintes características foram coletadas dos artigos selecionados: autores e ano de publicação, país da pesquisa, tamanho da amostra, tipo de estudo, número e tipo de estabelecimentos, número, cargo e gênero dos líderes, número, cargo e anos de estudo dos liderados, gênero, idade e tempo de trabalho no estabelecimento dos liderados, teoria ou

aspecto da Liderança avaliado, instrumento de avaliação de Liderança, variáveis de desfechos organizacionais relacionados à Liderança, instrumentos utilizados para medir tais variáveis, resultados principais e limitações do estudo. Todos estes dados foram sintetizados por dois revisores (MDV, CRL), em uma tabela padronizada. Para garantir consistência entre revisores, exercícios de calibração foram realizados antes de iniciar a revisão. Revisores resolveram desacordos por discussão, e o terceiro autor (RCCA) julgou os desacordos quando não resolvidos.

Os critérios de qualidade foram sintetizados utilizando o *Assessment Instrument* (MASTARI) e o protocolo do *Joanna Briggs Institute* para avaliação do risco de viés nos artigos. O instrumento de avaliação de risco de viés para estudos transversais quantitativos incluiu oito questões, sendo estas:

- 9) Os critérios de inclusão na amostra foram claramente definidos?
- 10) Os sujeitos do estudo e o ambiente foram descritos em detalhes?
- 11) A exposição foi medida de forma válida e confiável?
- 12) Foram usados critérios objetivos e padronizados para a medição da condição?
- 13) Foram identificados fatores de confusão?
- 14) Foram estabelecidas estratégias para lidar com fatores de confusão?
- 15) Os resultados foram medidos de forma válida e confiável?
- 16) Foi usada uma análise estatística apropriada?

Já para os estudos qualitativos, as questões aplicadas para avaliação do risco de viés foram:

- 11) Há congruência entre a perspectiva filosófica declarada e a metodologia de pesquisa?
- 12) Há congruência entre a metodologia de pesquisa e a questão ou objetivos da pesquisa?
- 13) Há congruência entre a metodologia de pesquisa e os métodos usados para coletar dados?
- 14) Existe congruência entre a metodologia de pesquisa e a representação e análise dos dados?
- 15) Existe congruência entre a metodologia da pesquisa e a interpretação dos resultados?
- 16) Existe uma afirmação que localiza o pesquisador cultural ou teoricamente?
- 17) A influência do pesquisador na pesquisa e vice-versa é abordada?
- 18) Os participantes e suas vozes estão adequadamente representados?
- 19) A pesquisa é ética de acordo com os critérios atuais ou, para estudos recentes, e há evidências de aprovação ética por órgão competente?

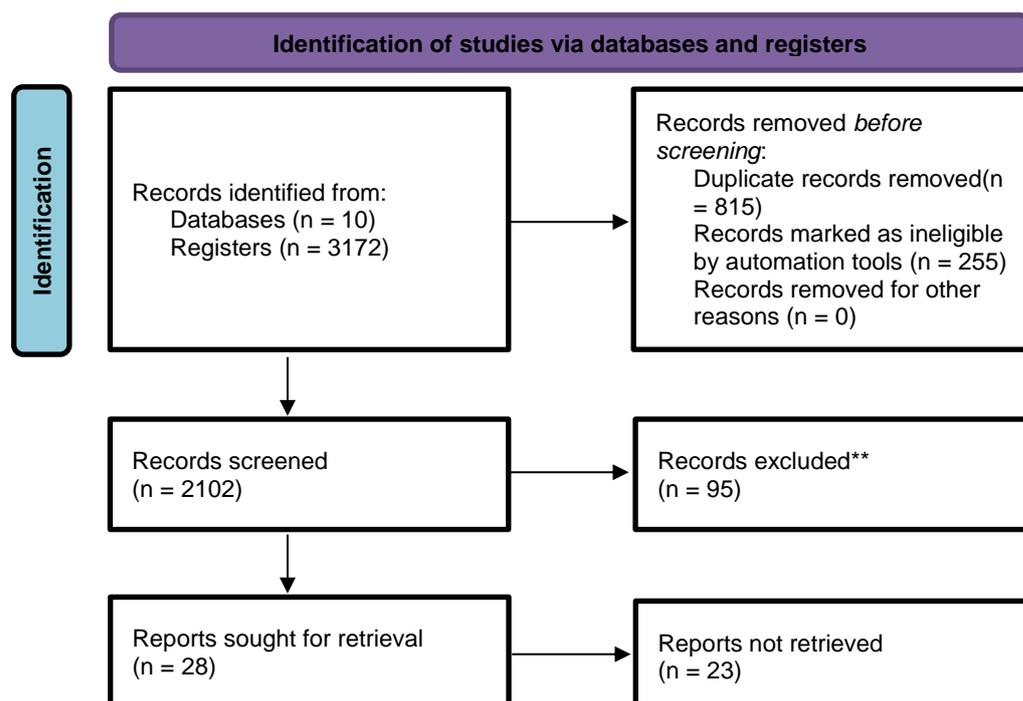
20) As conclusões tiradas no relatório de pesquisa fluem da análise ou interpretação dos dados?

Após a análise, o risco de viés foi categorizado como “Alto” quando o estudo atingiu até 49% de pontuação “sim”; “Moderado” quando o estudo atingiu 50–69% de pontuação “sim”; “Baixo” quando o estudo atingiu mais de 70% de pontuação “sim”.

Para facilitar a exibição das principais teorias e características de Liderança abordadas nos estudos, bem como os principais desfechos organizacionais avaliados, utilizou-se a ferramenta WordCloud® para destacar as variáveis mais mencionadas.

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Inicialmente, foram encontrados 3172 artigos nas dez bases de dados eletrônicas. Após a remoção de duplicatas, os títulos e resumos, 2102 artigos foram selecionados e lidos. Após a leitura dos resumos, 107 estudos relevantes foram selecionados para leitura do texto completo. Registros de dois estudos foram selecionados da lista de referência de artigos completos. Os revisores excluíram 26 artigos após a leitura completa, pois: 15 deles foram estudos realizados em diversos setores de hotéis, sem separação de dados do restaurante; 6 não avaliaram ou relacionaram a Liderança aos desfechos organizacionais; 4 foram realizados em organizações diferentes, sem separação de dados dos restaurantes; e 1 foi um estudo de validação de instrumento, que não avaliou desfechos organizacionais. Ao final, 81 estudos preencheram os critérios de inclusão e foram considerados para esta revisão sistemática. A Figura 1 mostra o fluxograma do processo de identificação, triagem e inclusão dos estudos.



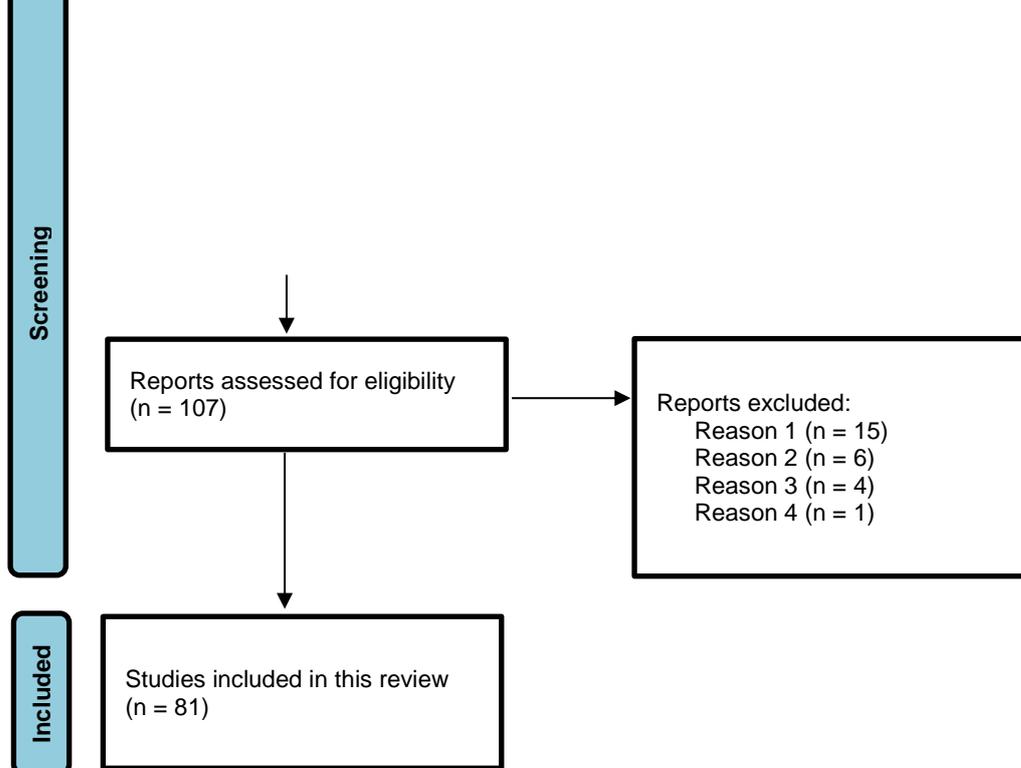


Figura 1. Fluxograma de critérios de pesquisa e seleção. Adaptado de PRISMA.

3.1 Características dos estudos

Os estudos selecionados para esta revisão foram realizados nos seguintes países: Estados Unidos da América (n = 42), China (n = 13), Coreia (n = 5), Canadá (n = 2), Filipinas (n = 2), Gana (n = 2), Índia (n = 2), Reino Unido (n = 2), Turquia (n = 2), Austrália (n = 1), Espanha (n = 1), Indonésia (n = 1), Israel (n = 1), Malásia (n = 1), México (n = 1), Noruega (n = 1), Suécia (n = 1), Trindade e Tobago (n = 1). A grande maioria dos estudos incluídos foi publicado em inglês (n = 80) e apenas 1 estudo em espanhol. O intervalo de datas dos estudos incluídos foi entre 1996 e 2020. 75 estudos utilizaram dados quantitativos e 6 estudos dados qualitativos (Tabela 1 e Tabela 2).

Os 81 estudos incluídos foram realizados em 18 países diferentes. O país que apresentou o maior número de estudos foi os Estados Unidos da América (51,2%, n = 42), seguido de países do continente asiático (China e Coreia, com 22,2%, n = 18). Países da Europa, Oceania, África e América Central estiveram incluídos nesta pesquisa. A América do Sul não contribuiu com estudos para esta revisão. Este resultado é condizente com a produção científica de Liderança nos últimos anos que aponta os EUA como o país com maior número de publicações (60,3%) e América Central e do Sul com a menor contribuição (0,8%) (Gardner et al., 2020). Este resultado reforça a importância de estimular produções científicas com a temática de Liderança em países sul-americanos.

O tamanho da amostra utilizada nos estudos quantitativos variou de 31 (Folmar, 2021a) a 5200 respondentes (McClellan et al., 2013), e o número de estabelecimentos variou de 1 (Babin & Boles, 1996) a 265 (Piong, 2016), sendo que 16 estudos não deixaram claro a

quantidade de restaurantes avaliados na pesquisa. Em relação aos estudos qualitativos, o número de participantes variou de 4 (Miller, 2017; Smith, 2018) a 18 (C. E. Yang et al., 2020), e o número de estabelecimentos investigados variou de 1 (Carter & Baghurst, 2014; Stallworth, 2020) a 5 (Hyman, 2020) (Tabelas 1 e 2). Diferentes tipos de estabelecimentos foram incluídos na pesquisa: restaurantes de *fast food*, restaurantes de franquias, casual dining e de hotéis estiveram entre os mais citados. 70,4% (n = 57) dos artigos fizeram a coleta de dados em apenas um tipo de restaurante, 14,8% (n = 12) utilizaram dados de mais de um tipo de restaurante, e 14,8% (n = 12) informaram apenas que a coleta foi feita em “restaurantes”, mas não citaram o tipo de serviço.

Dos 81 estudos, 71,9% (n = 59) relataram que os líderes eram gerentes ou supervisores dos restaurantes, 4,9% (n = 4) incluíram os proprietários dos estabelecimentos como líderes e 2,4% (n = 2) citaram chefs de cozinha. Apenas 1 estudo citou o nutricionista como líder e 19,5% (n = 15) não informaram o cargo dos líderes do estudo.

Em relação ao gênero do líder, 77,7% (n = 63) dos estudos não informaram este dado ou informaram dos respondentes em geral (líderes, liderados, clientes), sem separar os dados. Apenas 18 estudos expuseram claramente esta informação, dos quais 14 relataram a maioria dos líderes ser do gênero masculino, e 4 maioria feminina. A meta-análise de Badura et al. (2018) revelou que embora ao longo do tempo a grandeza das diferenças de gênero na emergência de liderança tenha diminuído, as mulheres ainda são, em geral, menos propensas a emergir como líderes em relação aos homens.

Dos 18 estudos que expuseram a informação de gênero do líder, apenas um (Langhorn, 2004) fez alguma relação da diferença de gênero com os resultados organizacionais, relatando que os restaurantes que tinham mulheres como líderes gerais eram mais lucrativos (22,3% de crescimento do lucro) do que seus colegas do sexo masculino (11,4%), entretanto essa diferença não foi significativa ($p = 0,06$).

Segundo a revisão de Shen & Joseph (2021), a literatura sobre gênero e liderança permanece fragmentada e incompleta, necessitando de mais estudos que enfatizem as nuances da variável critério liderança sobre o papel do gênero. Logo, a pesquisa nessa área poderia se beneficiar de dados mais expressivos de estudos em restaurantes, a fim de esclarecer e inspirar novas abordagens teóricas sobre a complexa relação gênero-liderança, principalmente pelo fato de que o gênero parece ser um dado negligenciado pela maioria das publicações neste contexto de trabalho.

No tocante às características dos liderados, 52,1% dos estudos não informaram os cargos dos liderados, mas dos estudos que informaram os cargos: 80% relataram cargos de linha de frente (garçom, recepcionista, caixa, maitre, bartender, limpeza,), 37,5% de manipuladores de alimentos (cozinheiros, auxiliares de cozinha, chefs de cozinha), 12,5% subgerentes ou gerentes em treinamento, e 10% do setor administrativo. É possível observar que a influência da liderança em relação à diferença de cargos no contexto de restaurantes ainda é um tema a ser explorado em estudos futuros. Portanto, destacamos a importância de novas pesquisas que examinem a liderança sob o aspecto dos diferentes cargos dos liderados.

Em relação ao gênero dos liderados, 75,6% dos estudos informaram este dado, sendo que apenas em 33,8% o gênero masculino foi maioria em relação ao feminino (66,2%). Este dado corrobora com o aumento considerável do número de mulheres que trabalham na indústria de restaurantes observado nas últimas três décadas nos Estados Unidos da América (Department of Labor, 2020).

O gênero do liderado parece ter uma influência importante na percepção do mesmo em relação às características da Liderança (Gatling et al., 2020; Zhang, 2013). O estudo de Gatling et al. (2020) revelou que as mulheres são mais sensíveis à percepção de comportamento de integridade decretada do líder, e que as lideradas têm maior probabilidade de confiar em líderes que promovem um alto nível de comportamento de integridade, comparado aos seguidores do gênero masculino. Assim, a diferença de percepção de Liderança de acordo com o gênero dos liderados nos restaurantes pode ser alvo de pesquisas futuras, dado o crescimento de mulheres na força de trabalho deste setor (Department of Labor, 2020).

3.2 Prevalência de teorias de Liderança

Em relação às teorias de Liderança utilizadas nos estudos desta revisão, as mais abordadas foram: Liderança Transformacional (20,9%, n = 17), *Leader-Member Exchange* – LMX (14,8%, n = 12), Suporte do Supervisor (13,6%, n = 11), Liderança Servidora (11,1%, n = 9), e Liderança Transacional (7,4%, n = 6).

Estes resultados tiveram algumas semelhanças em relação aos encontrados na revisão de Gardner et al. (2020) sobre a produção científica de Liderança na última década na *The Leadership Quarterly*, com a Teoria de Liderança Transformacional em primeiro lugar das pesquisas. A LMX também ficou entre as cinco mais pesquisadas na última década, mas a

teoria de Suporte do Supervisor não foi localizada (pode ter sido incluída em alguma categoria específica) e a Liderança Servidora esteve em 26º lugar.

Os instrumentos mais utilizados para avaliar a Liderança nos restaurantes foram: 1. *Multifactor Leadership Questionnaire* – MLQ, em diferentes versões, originalmente de (Bass & Avolio, 1990); 2. *Leader-Member Exchange* – LMX, em diferentes versões, originalmente de (Graen et al., 1982); 3. *Servant Leadership Scale* de (Ehrhart, 2004); 4. Escalas construídas pelos próprios autores dos artigos (Ballesteros & de Saá, 2012; Inelmen, 2009; McClean et al., 2013; Ziegert, 2005). Outras escalas citadas foram: *Work Environment Scale* (Moos, 1981), *Influence Behavior Questionnaire* (Yukl & Falbec, 1990), *Ethical Leadership Scale* (Brown et al., 2005), *Authentic Leadership Scale* (Avolio et al., 2007) entre outras, além de instrumentos sem nomenclatura e cujos nomes dos autores são citados (ex.: Eisenberger, 2002; Tepper, 2000; Chen, 2006). A Tabela 3 apresenta os dados de evidência de validação das principais escalas utilizadas nos estudos desta revisão:

Tabela 3. Valores de consistência interna dos instrumentos de liderança mais utilizados nos estudos incluídos.

Instrumento	Estudos que o utilizaram	Consistência interna encontrada no estudo
Multifactor Leadership Questionnaire – MLQ (Bass & Avolio, 1990)	Barling, J.; Loughlin, C.; Kelloway, E. K. (2002)	(10 itens selecionados do MLQ original para compor o fator Transformacional) Transformational: $\alpha = 0,91$
	Dartey-Baah, K. ; Addo, S.A. (2018)	(MLQ 5x Short form) Transformational: $\alpha = 0,87$ Transactional: $\alpha = 0,83$
	Dartey-Baah, K. ; Anlesinya, A.; Lamptey, Y. (2019)	(MLQ 5x Short form) Transformational: $\alpha = 0,94$ Transactional: $\alpha = 0,61$
	Detert, J. R.; Burris, E. R. (2007)	(5 itens selecionados do MLQ original para compor o fator Transformacional) Transformational: $\alpha = 0,91$
	Folmar, J. A. (2020)	Não diz
	Hofmann, D. A. ; Jones, L. M. (2005)	(MLQ 5x Short form) Transformational: $\alpha = 0,97$ Transactional: $\alpha = 0,79$

	Passive leadership: $\alpha = 0,89$	
Ko, W. H.; Kang, H. Y. (2019)	(5 itens selecionados do MLQ original para compor o fator Transformacional) Transformational: $\alpha = 0,88$	
Jacques, P. H.; Garger, J.; Lee, K.; Ko, J. (2015)	(7 itens extraídos do MLQ original para avaliar 2 fatores) Extra effort (3 itens): $\alpha = 0,72$ Leader effectiveness (4 itens): $\alpha = 0,77$	
Lee, J. E. et al. (2013)	(3 itens selecionados do MLQ original para compor o fator Transformacional) Transformational: $\alpha = 0,92$	
Molina, J.; Pérez, A.; López, H. (2016)	Não diz	
Mtairek, M. (2013)	Não diz	
Leader-Member Exchange – LMX (Graen, et al., 1982)	Cha, J. and Borchgrevink, C.P. (2018)	(LMX-5 Scale) $\alpha = 0,85$
	Collins, M. (2007)	(LMX-7 Scale) $\alpha = 0,89$
	Collins, M. (2010)	(LMX-7 Scale) $\alpha = 0,91$
	Kim, B. P.; George, R. T. (2005)	$\alpha = 0,90$
	Medler-Liraz (2014)	(LMX-7 Scale) $\alpha = 0,90$
	Reynolds, D. (2002)	(LMX-7 Scale) $\alpha = 0,92$
	Yoon, M. H.; Yoon, D. J. (2019)	(LMX-7 Scale) $\alpha = 0,89$
Leader-Member Exchange – LMX (Liden and Maslyn, 1998)	Farrell, M. A.; Oczkowski, E. (2012)	$\alpha = 0,92$
	Liao, Chenwei ; Wayne, Sandy J ; Liden, Robert C ; Meuser, Jeremy D. (2016)	$\alpha = 0,92$
	Mardanov, I. T.; Maertz, C. P.; Sterrett, J. L. (2008)	$\alpha = 0,88$

Servant LiderançaScale de Ehrhart, (2004)	Jang, J. (2013)	Escala de Ehrhart, (2004) $\alpha = 0,94$
	Jang, J. ; Kandampully, J. (2018)	Escala de Ehrhart, (2004) $\alpha = 0,828$
	Peng, J. C.; Chen, S.W. (2020)	Escala de Ehrhart, (2004) $\alpha = 0,95$
	Peng, J.C.; Jien, J. J.; Lin, J. (2016)	Escala de Ehrhart, (2004) $\alpha = 0,94$
Work Environment Scale (Moos, 1981)	Babin, B. J.; Boles, J. S. (1996)	$\alpha = 0,76$
Influence Behavior Questionnaire (Yukl & Falbe, 1990)	Barbuto, J. E.; Scholl, R. W.; Hickox III, C. F. ; Boulmetis, J. (2001)	Valor de α variou de 0,73 a 0,90 entre os 9 fatores da escala
Ethical LiderançaScale (Brown et al., 2005)	Detert, J. R. ; Treviño, L. K. ; Burris, E. R.; Andiappan, M. (2007)	$\alpha = 0,89$
	Tang, G. et al. (2014)	$\alpha = 0,91$
Authentic LiderançaScale (Avolio, Gardner, & Walumbwa, 2007)	Jacques, P. H.; Garger, J.; Lee, K.; Ko, J. (2015)	Valor de α variou de 0,74 a 0,81 entre os 4 fatores da escala
Escalas construídas pelos próprios autores dos estudos	Ballesteros, De Saá (2012)	Suporte do Supervisor $\alpha = 0,876$
	Ínelmen (2009)	Trust in Supervisor Scale $\alpha = 0,76$
	McClellan, Burris e Detert (2013)	Unit managerial access to organizational resources $\alpha = 0,93$
	Ziegert (2005)	Valor de α variou de 0,78 a 0,96 entre os fatores das escalas

Conforme observado na Tabela 3, os instrumentos escolhidos majoritariamente apresentaram valores de consistência interna considerados, convencionalmente, satisfatórios ($\alpha > 0,6$), e alguns até valores superiores a 0,9, o que vem sendo discutido como indicativo de redundância dos itens e/ou tamanho inadequado do teste (Tavakol & Dennick, 2011; Vaske et al., 2017). Embora as escalas utilizadas pelos estudos apresentem evidências de validação, é



Figura 3. WordCloud® das variáveis organizacionais de desfecho mais investigadas nos estudos de Liderançaem restaurantes.

b. Liderança e Comprometimento Organizacional em restaurantes

O Comprometimento Organizacional foi uma das variáveis de desfecho mais avaliadas nos estudos de Liderançaem restaurantes. Ela se refere ao vínculo entre o indivíduo e a organização, e prevê um relacionamento estável e duradouro entre ambos, contribuindo com o sucesso da organização (Cooper-Hakim, A. Viswesvaran, 2005). Entre os resultados encontrados nas pesquisas, destaca-se a relação positiva entre o Suporte do Supervisor e o Commitment dos liderados ($p < ,05$) (Cho & Johanson, 2008), tendo o Comprometimento Organizacional um papel mediador entre Liderança e Intention to leave or to stay dos liderados (Ghazali et al., 2018; Jang & Kandampully, 2018; Tews et al., 2019), e que o Comprometimento Organizacional Afetivo foi negativamente e significativamente correlacionado a Intenção de Rotatividade ($\gamma = -.42, p < .01$) (Jang & Kandampully, 2018).

Além disso, também foi encontrada relação positiva e significativa entre a Satisfaction do liderado com o Comprometimento Organizacional ($\beta = .78, p < .01$) a partir da Leader Empowering Behaviors (LEB), e consequente maior satisfação dos clientes do estabelecimento (Namasivayam et al., 2014). Ainda sobre o atendimento ao cliente, foi observado que o Team Commitment mediou a relação entre a LMX e os customer service behaviors (Yoon & Yoon, 2019). Por fim, o estudo de (Piong, 2016) concluiu que a Servant

Liderança pode permitir que restaurantes aumentem o Comprometimento Organizacional de seus funcionários.

Segundo a revisão de Yahaya & Ebrahim (2016), a literatura evidencia que a liderança é um antecedente do Comprometimento Organizacional dos liderados, e que, por sua vez, influencia o Desempenho no Trabalho. Os liderados que trabalham sob uma liderança consultiva ou participativa são mais comprometidos com a organização, mais satisfeitos com seus empregos e apresentam melhor desempenho no trabalho (Yousaf et al., 2018).

Assim, os resultados dos estudos de liderança em restaurantes confirmam os achados de pesquisas anteriores sobre a antecedência da liderança sobre o Comprometimento Organizacional, com relações significativas entre estas duas variáveis, além de que o Comprometimento Organizacional assume função mediadora entre liderança e outros desfechos organizacionais, como Intenções de Rotatividade, Satisfação no Trabalho dos liderados e satisfação dos clientes.

c. Liderança, Intenção de Rotatividade e Rotatividade em restaurantes

Apesar de ambas abordarem a troca de funcionários, a Intenção de Rotatividade e a Rotatividade são variáveis diferentes, visto que a primeira se refere a uma disposição do funcionário ainda não efetivada e a segunda ao ato em si de deixar a organização. Entretanto, o estudo de Purba et al. (2016), incluído nesta revisão, constatou que as Intenções de Rotatividade de funcionários de restaurantes foram positivamente e significativamente correlacionadas com a Rotatividade voluntária real 15 meses depois ($p < .01$).

A Rotatividade é um dos principais problemas da indústria de restaurantes que resulta em perda de lucro para as organizações e criam desafios econômicos para os países (Burke, 2017). Ademais, a maior taxa de Rotatividade pode ser um sintoma de uma relação pouco harmoniosa entre os liderados com a Liderança, conforme demonstram alguns dos estudos desta revisão, apresentados a seguir.

Segundo os resultados de Bufquin et al. (2018), as Intenções de Rotatividade foram significativamente mais baixas quando os liderados avaliaram seus líderes como indivíduos afetuosos e competentes ($p < .001$). A Confiança no Supervisor afetou significativamente a qualidade das relações entre líderes e liderados ($p < .01$) (Purba et al., 2016), e foi significativamente relacionada às vendas ($t = 3.46, p < .01$), lucros ($t = 2.76, p < .05$) e marginalmente significativo para Rotatividade ($t = 1.63; p < .10$) em restaurantes no estudo de Davis et al. (2000). Além disso, o apoio e incentivo do líder para a diversão no local

de trabalho (o que inclui a adoção de uma atitude empresarial relativamente casual e proporcionando aos funcionários a oportunidade de se divertirem no trabalho) parece ter um impacto favorável na redução da Rotatividade (Tews et al., 2013, 2014).

Entretanto, a Rotatividade e a Liderança parecem não ter uma relação de influência direta nos restaurantes. O Suporte Emocional do Supervisor estava relacionado à Rotatividade por meio do Comprometimento Organizacional Afetivo (Tews et al., 2019), e o Comprometimento Organizacional Afetivo mediou totalmente a relação entre a percepção do funcionário sobre a Servant Liderança e a Intenção de Rotatividade (Jang & Kandampully, 2018). O estudo de (Tang et al., 2015) mostrou um efeito mediador significativo da Congruência de Valores de líder-liderado na relação entre a Liderança Ética e a intenção de sair dos funcionários ($z = -2.39, p \leq .05$), e no estudo de (Michael D Collins, 2010) o impacto da LMX na Intenção de Rotatividade foi mediada pelo cumprimento do Contrato Psicológico pela empresa.

Cabe ainda destacar que alguns estudos não identificaram relação entre a Liderança e a Rotatividade. No estudo de Guchait et al. (2015), o Comprometimento Organizacional foi considerado o mais influente tanto para a Intenção de sair quanto para a Intenção de ficar, e não houve relação significativa entre o Suporte do Supervisor e a Intenção de sair ou de ficar no emprego. Na amostra de Burke (2017), também não houve relação significativa entre a Inteligência Emocional do Líder e as taxas de Rotatividade de funcionários.

d. Liderança e Desempenho no trabalho em restaurantes

O Desempenho Organizacional é talvez uma das variáveis de maior interesse dos administradores e proprietários de restaurantes visto que os clientes vão julgar a qualidade do estabelecimento por meio do serviço prestado pelos funcionários. Portanto, como os funcionários estão em contato direto com os clientes, eles podem influenciar a satisfação do cliente, sua lealdade e, conseqüentemente, a lucratividade da empresa (S.-M. Lee et al., 2016).

No estudo de Lee et al. (2016), a Liderança Autêntica teve efeitos positivos e significativos na Confiança no Líder (coefficient = 0.667, $p < .01$) e no Desempenho no Trabalho (coefficient = 0.307, $p < 0.01$) dos liderados, mas não afetou a Identificação Organizacional. Mas a Identificação Organizacional afetou significativamente o Desempenho no Trabalho (coefficient = 0.243, $p < 0.05$) e a Lealdade do Empregado (coefficient = 0.298, $p < 0.01$), sendo um mediador completo entre ambos. Já nos resultados de (J.-C. Peng & Chen,

2020), o Preocupação com o Clima e Engajamento no Trabalho mediou a relação entre a Liderança Servidora e o Desempenho no Trabalho dos funcionários da linha de frente.

Ainda sobre as variáveis mediadoras entre Liderança e Desempenho no Trabalho, o compartilhamento de conhecimento e Coesão do time, respectivamente, mediou a relação entre o Empoderamento da Liderança e o Desempenho do Time, no estudo de (Tung & Chang, 2011), e a Habilidades Políticas do Líder foi positivamente e significativamente relacionada ao Desempenho do Time ($r = 0.14$, $p < 0.05$) e a Coesão do Time ($r = 0.13$, $p < 0.05$) na amostra de (F. Yang & Zhang, 2014).

Logo, é possível observar que os estudos em restaurantes sobre a influência da Liderança no desempenho dos funcionários geralmente consideram alguma outra variável como mediadora. Este resultado corresponde aos achados da revisão meta-analítica de (Martin et al., 2016), que verificou que trust, Satisfação no Trabalho, motivação, e empoderamento medeiam os efeitos entre a LMX e o Desempenho Organizacional.

e. Liderança e Satisfação no Trabalho em restaurantes

A Satisfação no Trabalho pode ser definida como um estado emocional prazeroso ou positivo resultante do trabalho ou das experiências de trabalho de alguém (Locke, 1976). A satisfação do funcionário no trabalho é um fator importante para a retenção de clientes e o sucesso do estabelecimento. A prática da liderança é considerada uma variável relevante no Satisfação no Trabalho, dada a sua influência sob os diversos aspectos de trabalho dos liderados (Hancer & George, 2003).

Alguns estudos enfatizaram como a qualidade da relação entre líder-liderado foi capaz de prever significativamente e positivamente a satisfação do funcionário (Collins, 2007; Folmar, 2021b), e que uma correlação positiva significativa foi encontrada entre a Eficácia do Líder e a Satisfação no Trabalho ($\beta = 0.19$; $p < .01$) (Jacques et al., 2015). No estudo de Han, Kim e Kang (2017), os achados indicam que a Inteligência Emocional do Líder e Suporte têm relação positiva significativa na satisfação dos funcionários no trabalho ($p < .01$) e ainda levam a altos níveis de desempenho do serviço. Langhorn e Steve (2004) também encontraram relação positiva entre alguns fatores da inteligência emocional dos líderes com a satisfação da equipe ($p = .101$) lucro da unidade ($p = .003$; $p = .042$) e a satisfação dos clientes ($p = .004$).

A Satisfação no Trabalho também foi apresentada como uma variável mediadora em alguns estudos. No estudo de Bufquin et al. (2018), a satisfação no trabalho foi um mediador

entre o comportamento afetuoso e competência dos líderes, e a Intenção de Rotatividade dos funcionários. A satisfação no trabalho também foi mediadora entre empoderamento do líder e maior satisfação do cliente (Namasivayam et al., 2014).

Outra revisão sistemática no contexto de enfermeiros sobre liderança e Satisfação no Trabalho identificou que 88% dos estudos incluídos mostraram uma correlação significativa entre o estilo de liderança e a satisfação no trabalho, tendo o estilo transformacional, autêntico, ressoante e servidora correlações positivas, enquanto que os estilos *passive-avoidant* e *laissez-faire* apresentaram correlações negativas em todos os casos (Specchia et al., 2021).

Nesta revisão não foram encontradas correlações negativas entre estilos de liderança e Satisfação no Trabalho. Apenas no estudo de Mardanov et al. (2008) a satisfação com a supervisão teve um fraco poder explicativo na satisfação geral no trabalho, ao contrário os achados das demais pesquisas incluídas.

f. Resultados dos estudos qualitativos

Em relação aos dados qualitativos, serão ressaltados alguns resultados das pesquisas incluídas. No estudo de (Carter & Baghurst, 2014), as entrevistas e grupos focais culminaram na relevância e na aplicação da *Servant Leadership* nos restaurantes. Foi discutido que a *Servant Leadership* influencia positivamente o *engagement* dos funcionários, ao mesmo tempo em que contribui para a lealdade dos mesmos ao local de trabalho. Com base na *servant-leader experience* (*personal growth, relationships, and leading by example*), os participantes eram mais comprometidos, construíam relacionamentos de trabalho saudáveis e participavam ativamente do cumprimento das metas organizacionais.

Os temas emergentes do estudo de Hyman (2020) incluíram *consideration*, *knowledge sharing*, *Effective Leadership* por meio do seu desenvolvimento e forte dinâmica de trabalho em equipe. Uma recomendação importante é de que os líderes devem se empenhar para reter seus funcionários esforçando-se para exercer a *consideration* e a *willingness*, a fim de evoluir seu estilo gerencial para atender às necessidades da indústria de restaurantes e de sua força de trabalho. Já nos resultados de Stallworth (2020), a comunicação, o reforço positivo e o treinamento foram os três temas centrais das entrevistas semiestruturadas com líderes de restaurantes. Uma recomendação importante para líderes de negócios na indústria de restaurantes de *fast food* é cultivar um ambiente de trabalho que promova a *open communication*.

O estudo de Miller (2017) que avaliou estratégias de capital humano e Rotatividade em restaurantes levou ao surgimento de 4 temas: relações de trabalho positivas com os funcionários, motivação dos funcionários, incentivos dos funcionários e seleção de funcionários. As implicações incluem fornecer aos líderes organizacionais uma melhor compreensão das estratégias de capital humano para reduzir as intenções de Rotatividade voluntária de funcionários, a fim de contribuir para a mudança social por meio da melhoria da lucratividade organizacional, o que pode aumentar a vantagem competitiva e a sustentabilidade econômica de empresas neste setor nos Estados Unidos. Smith (2018) destacou a importância da implementação de estratégias bem-sucedidas pela Liderança Transformacional para reduzir a Rotatividade de funcionários, o que pouparia as operações comerciais e a lucratividade da degradação das interrupções operacionais devido ao recrutamento frequente e à escassez de mão de obra.

Por fim, o estudo de Yang et al. (2020) identificou nove fontes de emoções negativas dos funcionários, relacionadas à Liderança: workplace miscommunication, destructive managerial leadership, kitchen trouble, poor task management, inadequate remuneration, career development problems, conflicts with personal relationships, customer service problems, and problems in leisure and health. Para os autores, estes resultados revelam que o mecanismo que impulsiona as emoções negativas dos funcionários é muito mais complexo do que as emoções positivas, e que cabe aos líderes tentarem transformar algumas fontes de emoção negativa em motivações positivas.

Observa-se que os estudos qualitativos de liderança em restaurantes localizados foram todos publicados na última década (entre 2012 e 2020), o que mostra o recente interesse da produção científica no campo. Além disso, os estudos se baseiam em diferentes construtos de liderança e de desfechos organizacionais que, assim como nos achados quantitativos, pode dificultar a construção sólida de conhecimento de liderança no contexto de restaurantes (Bryman, 2004). Logo, recomenda-se que pesquisas qualitativas futuras aproveitem as estruturas já utilizadas por estes trabalhos pioneiros na área, a fim de ampliar e aprofundar as descobertas.

g. Risco de viés

A análise de risco de viés dos estudos quantitativos (n = 75) resultou em: 53 estudos com baixo risco (70,7%), 18 estudos com risco moderado (24%), e 4 com risco alto (5,3%). Todos os estudos responderam à questão principal e avaliaram a influência da Liderança em

restaurantes. Alguns estudos não responderam algumas perguntas do risco de viés por deixarem as informações não tão claras, e, portanto, pontuaram mais no risco de viés (Tabela 3).

Tabela 3. Classificação e percentual do risco de viés dos estudos quantitativos

Author, year	Risk of bias	Risk Percentage (%)
Babin & Boles (1996)	Alto	37,5
Ballesteros & de Saá (2012)	Moderado	50
Barbuto (2001)	Baixo	75
Barling et al. (2002)	Moderado	62,5
Bufquin et al. (2018)	Baixo	75
Burke (2017)	Moderado	50
Cha & Borchgrevink (2018)	Baixo	75
Cho & Johanson (2008)	Baixo	75
Cho et al. (2009)	Baixo	75
Collins, M. (2007)	Baixo	75
Collins (2010)	Baixo	100
Dartey-Baah & Addo (2019)	Baixo	100
Dartey-Baah et al. (2019)	Baixo	100
Davis et al. (2000)	Moderado	50
Detert & Burris (2007)	Baixo	87,5
Detert et al. (2008)	Baixo	87,5
Fang-guo (2013)	Baixo	75
Farrell & Oczkowski (2012)	Moderado	50
Folmar (2021)	Moderado	62,5
Ghazali et al. (2018)	Moderado	62,5
Gill et al. (2006)	Moderado	62,5
Guchait et al. (2014)	Baixo	100
Guchait et al. (2015)	Moderado	62,5
Han et al. (2017)	Baixo	87,5
Hofmann & Jones (2005)	Baixo	87,5
Holm et al. (2015)	Baixo	87,5
Hu et al. (2012)	Baixo	100
Inelmen (2009)	Baixo	100
Jaarsveld et al. (2021)	Baixo	75
Jacques et al. (2015)	Moderado	62,5
Jang (2013)	Baixo	100
Jang & Kandampully (2018)	Baixo	75
Jung et al. (2020)	Moderado	62,5
Kao & Cheng (2017)	Baixo	100
Kim & George (2005)	Baixo	75
Kim et al. (2009)	Moderado	62,5
Kluemper et al. (2019)	Moderado	62,5
Ko & Kang (2019)	Baixo	75
Langhorn (2004)	Alto	37,5
Lee et al. (2013)	Baixo	75
Lee et al. (2016)	Baixo	75
Liao et al. (2017)	Baixo	100
Liden et al. (2014)	Baixo	75
Liu & Liu (2020)	Baixo	100
Mardanov et al. (2008)	Moderado	50
Mathe & Slevitch (2013)	Baixo	87,5
Mathisen et al. (2012)	Baixo	75

McClellan et al. (2013)	Baixo	87,5
Medler-Liraz (2014)	Baixo	100
Molina et al. (2016)	Alto	37,5
Mostafa (2019)	Baixo	87,5
Mtairek (2014)	Moderado	62,5
Namasivayam et al. (2014)	Baixo	100
Needham (2018)	Moderado	62,5
Peng & Chen (2020)	Baixo	100
Peng et al. (2016)	Baixo	87,5
Piong (2016)	Baixo	75
Pradhan & Jena (2019)	Baixo	87,5
Purba et al. (2016)	Baixo	87,5
Qiu et al. (2020)	Baixo	100
Restubog et al. (2011)	Baixo	87,5
Reynolds (2002)	Moderado	62,5
Richmond (1997)	Baixo	100
Steffensen (2020)	Baixo	87,5
Su et al. (2019)	Baixo	100
Susskind et al. (2007)	Alto	37,5
Tang et al. (2015)	Baixo	87,5
Tews et al. (2014)	Baixo	87,5
Tews et al. (2013)	Baixo	75
Tews et al. (2019)	Baixo	100
Tung & Chang (2011)	Baixo	75
Wallace et al. (2011)	Baixo	75
Yang & Zhang (2014)	Baixo	75
Yoon & Yoon (2019)	Baixo	87,5
Ziegert (2005)	Moderado	62,5

Em relação à análise de risco de viés dos estudos qualitativos, todos apresentaram baixo risco de viés, e atenderam 100% às questões do instrumento (Tabela 4).

Tabela 4. Avaliação de risco de viés dos estudos quantitativos resumida

Author, year	Risk of bias	Risk Percentage (%)
Carter & Baghurst (2014)	Baixo	100
Hyman (2020)	Baixo	100
Miller (2017)	Baixo	100
Smith (2018)	Baixo	100
Stallworth (2020)	Baixo	100
Yang et al. (2020)	Baixo	100

4. CONCLUSÃO E PESQUISAS FUTURAS

Esta revisão sistemática sobre liderança em restaurantes identificou 81 estudos publicados entre os anos de 1996 e 2020, com tamanho de amostra que variou de 31 a 5200 respondentes para os estudos quantitativos, e de 4 a 18 participantes nos estudos qualitativos.

A década mais produtiva dos estudos de liderança em restaurantes foi entre 2010 e 2020, com 61 (75,3%) estudos publicados neste período, 18 (22,2%) estudos publicados na década de 2000 a 2010, e apenas 2 (2,4%) estudos anteriores ao ano 2000. A produção crescente dos estudos de liderança em restaurantes corrobora com os achados da revisão de Gardner et al. (2020) sobre a produção na *The Leadership Quarterly* na última década.

Mais de 20 teorias diferentes de liderança foram utilizadas nos estudos, sendo ainda maior a amplitude dos instrumentos de avaliação de liderança empregados, o que demonstra o esforço teórico do campo, mas dificulta uma análise completa do construto no contexto de restaurantes.

Em suma, os resultados dos estudos sobre liderança em restaurantes destacam, principalmente, as relações significativas positivas entre as teorias de liderança mais utilizadas (Liderança Transformacional, LMX, Suporte do Supervisor e Liderança Servidora) e os desfechos mais citados: Comprometimento Organizacional, Desempenho Organizacional, e Satisfação no Trabalho, além de relação significativa negativa entre estes estilos de liderança e Intenção de Rotatividade e Rotatividade.

As principais recomendações dos estudos pioneiros publicados na década de 1990 (Babin & Boles, 1996; Richmond, 1997) incluíram mudar o nível de análise individual para um nível de análise organizacional, e explorar mais a relação entre funcionário-cliente. Tais propostas são implementadas ao longo dos anos, conforme observado em diversos estudos da última década (Farrell & Oczkowski, 2012; Han et al., 2017; Jang, 2013; Langhorn, 2004; Liden et al., 2014; Liu & Liu, 2020; Mostafa, 2019; Peng & Chen, 2020; Su et al., 2019; Jaarsveld et al., 2021), o que indica que a pesquisa de liderança em restaurantes tem se atentado às evoluções e sugestões do campo.

Porém, é pertinente notar que, todas as variáveis mais investigadas nas pesquisas quantitativas sobre Liderança em restaurantes tiveram como foco principal o liderado, e nenhuma variável organizacional como vendas, lucro ou desempenho organizacional ocupou o topo dos desfechos pesquisados, sendo este resultado reforçado pelas pesquisas qualitativas. Isto pode indicar que, os pesquisadores do campo ainda veem a relação líder-liderado em restaurantes como sendo o tópico de trabalho de maior necessidade.

A agenda de pesquisa futura sugerida pelos estudos publicados nos últimos anos inclui: aplicar a pesquisa em diferentes tipos de restaurantes (Bufquin et al., 2018; DiPietro et al., 2019), desenvolver estudos longitudinais para explicar a causalidade entre os construtos (Jang & Kandampully, 2018; Jung et al., 2020; Luo et al., 2019; Peng & Chen, 2020; Self et al., 2020; Yoon & Yoon, 2019), mais pesquisas de análise multinível (Luo et al., 2019), verificar as diferenças de avaliação de liderança de acordo com o cargo ocupado pelo liderado (Bufquin et al., 2018), investigar as razões para os funcionários permanecerem em seus empregos nos restaurantes (DiPietro et al., 2019), examinar relações com outros tipos de liderança e desfechos organizacionais (Luo et al., 2019; Peng & Chen, 2020; Self et al., 2020; Steffensen, 2020), analisar mais profundamente as razões pelos altos valores de confiabilidade dos instrumentos ($\alpha > 0,9$) (Mushtaq et al., 2019), aumentar o número da amostra e coletar dados de diferentes fontes (Mushtaq et al., 2019; Qiu et al., 2020; Yoon & Yoon, 2019), entre outras.

Além destas e de recomendações específicas de desenvolvimento das variáveis de desfecho avaliadas, as pesquisas em geral sugerem aplicação do modelo de hipóteses em outros tipos de organizações (Jang, 2013; Jung et al., 2020; Steffensen, 2020), dando maior foco ao construto de liderança utilizado do que às características do trabalho em restaurantes. Nós, porém, recomendamos que novas pesquisas explorem o construto da liderança sob a ótica do serviço em restaurantes, a fim de identificar as particularidades mais relevantes neste contexto.

5. REFERÊNCIAS

- Avolio, B. J., Gardner, W. L., & Walumbwa, F. O. (2007). *Authentic Liderançaquestionnaire: 2007-Version 1.0*. Gallup LiderançaInstitute.
- Babin, B. J., & Boles, J. S. (1996). The effects of perceived co-worker involvement and supervisor support on service provider role stress, performance and job satisfaction. *Journal of Retailing*, 72(1), 57–75. [https://doi.org/10.1016/S0022-4359\(96\)90005-6](https://doi.org/10.1016/S0022-4359(96)90005-6)
- Badura, K. L., Grijalva, E., Newman, D. A., Yan, T. T., & Jeon, G. (2018). Gender and Liderançaemergence: A meta-analysis and explanatory model. *Personnel Psychology*, 71(3), 335–367. <https://doi.org/10.1111/peps.12266>
- Ballesteros, J. L., & de Saá, P. (2012). The influence of organisational context on training success in the restaurant industry. *Service Industries Journal*, 32(8), 1265–1282. <https://doi.org/10.1080/02642069.2010.531270>
- Banks, G. C., Gooty, J., Ross, R. L., Williams, C. E., & Harrington, N. T. (2018). Construct redundancy in leader behaviors: A review and agenda for the future. *LiderançaQuarterly*, 29(1), 236–251. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.12.005>
- Barbuto, J. E. (2001). A Field Study of the Relation Between Leaders' Anticipation of Targets' Resistance and Targets' Reports of Influence Tactics Used By Leaders in Dyadic Relations. *Psychological Reports*, 88(3), 835. <https://doi.org/10.2466/pr0.88.3.835-843>
- Barling, J., Loughlin, C., & Kelloway, E. K. (2002). Development and test of a model linking safety-specific transformational Liderança and occupational safety. *The Journal of Applied Psychology*,

- 87(3), 488–496. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.488>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). *Transformational Leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Consulting Psychologists Press.
- Brown, M., Trevino, L., & Harrison, D. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *97*, 117–134.
- Bryman, A. (2004). Qualitative research on leadership: A critical but appreciative review. *The Leadership Quarterly*, *15*(6), 729–769. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.09.007>
- Bufquin, D., DiPietro, R., Orłowski, M., & Partlow, C. (2018). Social evaluations of restaurant managers: The effects on frontline employees' job attitudes and turnover intentions. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *30*(3), 1827–1844. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2016-0617>
- Bufquin, Diego, DiPietro, R., Orłowski, M., & Partlow, C. (2017). The influence of restaurant co-workers' perceived warmth and competence on employees' turnover intentions: The mediating role of job attitudes. *International Journal of Hospitality Management*, *60*, 13–22. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.09.008>
- Bufquin, Diego, DiPietro, R., Orłowski, M., & Partlow, C. (2018). Social evaluations of restaurant managers: The effects on frontline employees' job attitudes and turnover intentions. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *30*(3), 1827–1844. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2016-0617>
- Burke, D. V. (2017). Managers' emotional intelligence and employee turnover rates in quick service restaurants. *Walden Dissertations and Doctoral Studies*. <http://scholarworks.waldenu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=4764&context=dissertations>
- Carter, D., & Baghurst, T. (2014). The Influence of Servant Leadership on Restaurant Employee Engagement. *Journal of Business Ethics*, *124*(3), 453–464. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1882-0>
- Cha, J. M., & Borchgrevink, C. P. (2018). Leader–Member Exchange (LMX) and Frontline Employees' Service-Oriented Organizational Citizenship Behavior in the Foodservice Context: Exploring the Moderating Role of Work Status. *International Journal of Hospitality and Tourism Administration*, *19*(3), 233–258. <https://doi.org/10.1080/15256480.2017.1324337>
- Cho, S., & Johanson, M. M. (2008). Organizational citizenship behavior and employee performance: A moderating effect of work status in restaurant employees. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, *32*(3), 307–326. <https://doi.org/10.1177/1096348008317390>
- Cho, S., Johanson, M. M., & Guchait, P. (2009). Employees intent to leave: A comparison of determinants of intent to leave versus intent to stay. *International Journal of Hospitality Management*, *28*(3), 374–381. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2008.10.007>
- Collins, Michael D. (2010). The effect of psychological contract fulfillment on manager turnover intentions and its role as a mediator in a casual, limited-service restaurant environment. *International Journal of Hospitality Management*, *29*(4), 736–742. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2010.03.005>
- Collins, Michael Dwain. (2007). *UNDERSTANDING THE RELATIONSHIPS BETWEEN LEADER-MEMBER EXCHANGE (LMX), PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT, JOB SATISFACTION, AND TURNOVER INTENT IN A LIMITED-SERVICE RESTAURANT ENVIRONMENT*. The Ohio State University.
- Cooper-Hakim, A. Viswesvaran, C. (2005). The construct of work commitment: Testing an integrative framework. *Psychological Bulletin*, *131*, 241–259.
- Dartey-Baah, K., & Addo, S. A. (2019). Psychological identification with job: a leadership-OCB mediator. *International Journal of Organizational Analysis*, *27*(3), 548–565. <https://doi.org/10.1108/IJOA-10-2017-1262>
- Dartey-Baah, K., Anlesinya, A., & Lamptey, Y. (2019). Leadership Behaviors and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Role of Job Involvement. *INTERNATIONAL JOURNAL OF BUSINESS*, *24*(1), 74–95.
- Davis, J. H., Schoorman, F. D., Mayer, R. C., & Tan, H. H. (2000). The trusted general manager and business unit performance: Empirical evidence of a competitive advantage. *STRATEGIC*

- MANAGEMENT JOURNAL*, 21(5), 563–576. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(200005\)21:5<563::AID-SMJ99>3.0.CO;2-0](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(200005)21:5<563::AID-SMJ99>3.0.CO;2-0)
- Department of Labor, U. S. of A. (2020). *Employed persons by detailed industry, sex, race, and Hispanic or Latino ethnicity*. <https://www.bls.gov/cps/cpsaat18.htm>
- Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). Liderançabehavior and employee voice: Is the door really open? *Academy of Management Journal*, 50(4), 869–884. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2007.26279183>
- Detert, J. R., Treviño, L. K., Burris, E. R., & Andiappan, M. (2008). “Managerial modes of influence and counterproductivity in organizations: A longitudinal business-unit-level investigation”: Correction. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 328. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.2.328>
- DiPietro, R., Martin, D., & Pratt, T. (2019). Understanding employee longevity in independent fine dining restaurants: A grounded theory approach. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(10), 4062–4085. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2018-0869>
- Ehrhart, M. G. (2004). LIDERANÇAAND PROCEDURAL JUSTICE CLIMATE AS ANTECEDENTS OF UNIT-LEVEL ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR. *Personnel Psychology*, 57(1), 61–94. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2004.tb02484.x>
- Fang-guo, S. (2013). Multilevel Model of Transformational Liderançaand Service Quality: Testing Mediation Role of Psychological Empowerment. *International Conference on Management Science & Engineering*.
- Farrell, M. A., & Oczkowski, E. (2012). Organisational identification and leader member exchange influences on customer orientation and organisational citizenship behaviours. *Journal of Strategic Marketing*, 20(4), 365–377. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2011.643917>
- Folmar, J. A. (2021a). *Transformational Liderançaand employee satisfaction in a U.S. fast-food restaurant*. (Vol. 82, Issues 2-B). ProQuest Information & Learning.
- Folmar, J. A. (2021b). Transformational Liderançaand employee satisfaction in a US fast-food restaurant. *Dissertation Abstracts International: Section B: The Sciences and Engineering*, 82(2-B).
- Gardner, W. L., Lowe, K. B., Meuser, J. D., Noghani, F., Gullifor, D. P., & Cogliser, C. C. (2020). The Liderançatrilogy: A review of the third decade of The LiderançaQuarterly. *LiderançaQuarterly*, 31(1), 101379. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101379>
- Gatling, A., Molintas, D. H. R., Self, T. T., & Shum, C. (2020). Liderançaand behavioral integrity in the restaurant industry: the moderating roles of gender. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 19(1), 62–81. <https://doi.org/10.1080/15332845.2020.1672249>
- Ghazali, H., Nashuki, N. M., & Othman, M. (2018). The Influence of Perceived Organizational Support (POS), Perceived Supervisory Support (PSS) and Organizational Commitment (OC) towards Intention to Leave or Intention to Stay: A case of Casual Dining Restaurants in Klang Valley, Malaysia. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(9), 1884–1902. <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v8-i9/4869>
- Gill, A. S., Flaschner, A. B., & Shachar, M. (2006). Mitigating stress and burnout by implementing transformational-leadership. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18(6), 469–481. <https://doi.org/10.1108/09596110610681511>
- Graen, G., Novak, M. A., & Sommerkamp, P. (1982). The effects of leader—member exchange and job design on productivity and satisfaction: Testing a dual attachment model. *Organizational Behavior and Human Performance*, 30(1), 109–131. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(82\)90236-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(82)90236-7)
- Guchait, P, Cho, S., & Meurs, J. A. (2015). Psychological Contracts, Perceived Organizational and Supervisor Support: Investigating the Impact on Intent to Leave Among Hospitality Employees in India. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 14(3), 290–315. <https://doi.org/10.1080/15332845.2015.1002070>
- Guchait, Priyanko, Paşamehmetoğlu, A., & Dawson, M. (2014). Perceived supervisor and co-worker support for error management: Impact on perceived psychological safety and service recovery performance. *International Journal of Hospitality Management*, 41, 28–37. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2014.04.009>
- Han, S. J., Kim, W. G., & Kang, S. (2017). Effect of restaurant manager emotional intelligence and

- support on front-of-house employees' job satisfaction. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(11), 2807–2825. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2015-0641>
- Hancer, M., & George, R. T. (2003). Job Satisfaction Of Restaurant Employees: An Empirical Investigation Using The Minnesota Satisfaction Questionnaire. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 27(1), 85–100. <https://doi.org/10.1177/1096348002238882>
- Hofmann, D. A., & Jones, L. M. (2005). Leadership, collective personality, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 90(3), 509–522. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.3.509>
- Holm, K., Torkelson, E., & Bäckström, M. (2015). Models of Workplace Incivility: The Relationships to Instigated Incivility and Negative Outcomes. *BioMed Research International*, 2015, 920239. <https://doi.org/10.1155/2015/920239>
- Hu, M.-L. M., Ou, T.-L., Chiou, H.-J., & Lin, L.-C. (2012). Effects of social exchange and trust in knowledge sharing and service innovation. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 40(5), 783–800. <https://doi.org/10.2224/sbp.2012.40.5.783>
- Huang, Y.-H., Verma, S. K., Chang, W.-R., Courtney, T. K., Lombardi, D. A., Brennan, M. J., & Perry, M. J. (2012). Supervisor vs. employee safety perceptions and association with future injury in US limited-service restaurant workers. In *Accident Analysis and Prevention* (Vol. 47, pp. 45–51). Elsevier Science. <https://doi.org/10.1016/j.aap.2011.11.023>
- Hyman, J. D. (2020). *Walden University*.
- Inelmen, K. (2009). Role of trust in mediating the effects of satisfaction and commitment on employee performance. *Bogazici Journal*, 23(1–2), 55–73. <https://doi.org/10.21773/boun.23.1.4>
- Jacques, P. H., Garger, J., Lee, K., & Ko, J.-Y. (2015). Authentic Liderançaon the Frontline and Its Effects on Korean Restaurant Employees. *Journal of Foodservice Business Research*, 18(4), 389–403. <https://doi.org/10.1080/15378020.2015.1068674>
- Jahangiri, M., Eskandari, F., Karimi, N., Hasanipour, S., Shakerian, M., & Zare, A. (2019). Self-reported, work-related injuries and illnesses among restaurant workers in Shiraz city, South of Iran. *Annals of Global Health*, 85(1), 1–9. <https://doi.org/10.5334/aogh.2440>
- Jang, J. (2013). *A Multi-Level Examination of Factors Predicting Employee Engagement and its Impact on Customer Outcomes in the Restaurant Industry*. The Ohio State University.
- Jang, J., & Kandampully, J. (2018). Reducing Employee Turnover Intention Through Servant Liderança in the Restaurant Context: A Mediation Study of Affective Organizational Commitment. *INTERNATIONAL JOURNAL OF HOSPITALITY & TOURISM ADMINISTRATION*, 19(2), 125–141. <https://doi.org/10.1080/15256480.2017.1305310>
- Jayaraman, S., Dropkin, J., Siby, S., Alston, L. R., & Markowitz, S. (2011). Dangerous Dining. *Journal of Occupational & Environmental Medicine*, 53(12), 1418–1424. <https://doi.org/10.1097/JOM.0b013e3182363b9f>
- Jung, H. S., Seo, K. H., & Yoon, H. H. (2020). The importance of leader integrity on family restaurant employees' engagement and organizational citizenship behaviors: Exploring sustainability of employees' generational differences. *Sustainability (Switzerland)*, 12(6). <https://doi.org/10.3390/su12062504>
- Kao, F.-H., & Cheng, B.-S. (2017). Proservice or antiservice employee behaviors: A multilevel ethics perspective. In *Human Performance* (Vol. 30, Issue 5, pp. 272–290). Taylor & Francis. <https://doi.org/10.1080/08959285.2017.1399130>
- Kim, B. (Peter), & George, R. T. (2005). The Relationship between Leader-Member Exchange (LMX) and Psychological Empowerment: A Quick Casual Restaurant Employee Correlation Study. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 29(4), 468–483. <https://doi.org/10.1177/1096348005276498>
- Kim, W., Ok, C., & Lee, M. J. (2009). Antecedents of service employees' organizational citizenship behaviors in full-service restaurants in Korea. *Cornell Hospitality Quarterly*, 50(2), 180–197. <https://doi.org/10.1177/1938965509331922>
- Kluemper, D. H., Taylor, S. G., Bowler, W. M., Bing, M. N., & Halbesleben, J. R. B. (2019). How leaders perceive employee deviance: Blaming victims while excusing favorites. *The Journal of Applied Psychology*, 104(7), 946–964. <https://doi.org/10.1037/apl0000387>
- Ko, W. H., & Kang, H. yu. (2019). Effect of Liderançastyle and organizational climate on employees' food safety and hygiene behaviors in the institutional food service of schools. *Food Science and*

- Nutrition*, 7(6), 2131–2143. <https://doi.org/10.1002/fsn3.1056>
- Langhorn, S. (2004). How emotional intelligence can improve management performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 16(4), 220–230. <https://doi.org/10.1108/09596110410537379>
- Lee, J.-E., Almanza, B. A., Jang, S. (Shawn), Nelson, D. C., & Ghiselli, R. F. (2013). Does transformational Leadership style influence employees' attitudes toward food safety practices? *INTERNATIONAL JOURNAL OF HOSPITALITY MANAGEMENT*, 33, 282–293. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.09.004>
- Lee, S.-M., Lim, K.-J., Swanson, E., Park, D.-H., & Lee, Y.-K. (2016). Authentic Leadership and its consequences in a hotel restaurant context. *Global Business and Finance Review*, 21(2), 1–19. <https://doi.org/10.17549/gbfr.2016.21.2.1>
- Liao, C., Wayne, S. J., Liden, R. C., & Meuser, J. D. (2017). Idiosyncratic deals and individual effectiveness: The moderating role of leader-member exchange differentiation. *LIDERANÇA QUARTERLY*, 28(3), 438–450. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.10.014>
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Liao, C., & Meuser, J. D. (2014). Servant Leadership and serving culture: Influence on individual and unit performance. *Academy of Management Journal*, 57(5), 1434–1452. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.0034>
- Liu, X.-Y., & Liu, Y. (2020). The service smile chain: linking leader emotions to customer outcomes. *SERVICE INDUSTRIES JOURNAL*, 40(5), 415–435. <https://doi.org/10.1080/02642069.2018.1509958>
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In D. M. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297–1349). Rand McNally.
- Lord, R. G., Day, D. V., Zaccaro, S. J., Avolio, B. J., & Eagly, A. H. (2017). Supplemental Material for Leadership in Applied Psychology: Three Waves of Theory and Research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 434–451. <https://doi.org/10.1037/apl0000089.supp>
- Luo, A., Guchait, P., Lee, L., & Madera, J. M. (2019). Transformational Leadership and service recovery performance: The mediating effect of emotional labor and the influence of culture. *International Journal of Hospitality Management*, 77(November 2017), 31–39. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.011>
- Mardanov, I. T., Maertz Jr., C. P., & Sterrett, J. L. (2008). Leader-member exchange and job satisfaction: Cross-industry comparisons and predicted employee turnover. *Journal of Leadership Studies*, 2(2), 63–82. <https://doi.org/10.1002/jls.20062>
- Martin, R., Guillaume, Y., Thomas, G., Lee, A., & Epitropaki, O. (2016). Leader-Member Exchange (LMX) and Performance: A Meta-Analytic Review. *Personnel Psychology*, 69(1), 67–121. <https://doi.org/10.1111/peps.12100>
- Mathe, K., & Slevitch, L. (2013a). An Exploratory Examination of Supervisor Undermining, Employee Involvement Climate, and the Effects on Customer Perceptions of Service Quality in Quick-Service Restaurants. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 37(1), 29–50. <https://doi.org/10.1177/1096348011413590>
- Mathe, K., & Slevitch, L. (2013). An exploratory examination of supervisor undermining, employee involvement climate, and the effects on customer perceptions of service quality in quick-service restaurants. *Journal Of Hospitality & Tourism Research*, 37(1), 29–50. <https://doi.org/10.1177/1096348011413590>
- Mathisen, G. E., Einarsen, S., & Mykletun, R. (2012). Creative leaders promote creative organizations. *International Journal Of Manpower*, 33(4), 367–382. <https://doi.org/10.1108/01437721211243741>
- McClean, E. J., Burris, E. R., & Detert, J. R. (2013). When does voice lead to exit? It depends on leadership. *Academy of Management Journal*, 56(2), 525–548. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0041>
- Medler-Liraz, H. (2014). Negative affectivity and tipping: The moderating role of emotional labor strategies and leader-member exchange. *International Journal of Hospitality Management*, 36, 63–72. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.08.010>
- Miller, O. P. C. (2017). *Human Capital Strategies of Leaders in the Food Service Industry*. 152. <https://search.proquest.com/docview/1937570862/abstract/A947B2ECF3734829PQ/1%0Afiles/1>

- 31/Miller - 2017 - Human Capital Strategies of Leaders in the Food Se.pdf
- Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., & Altman, D. G. (2009). Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses: The PRISMA Statement. *PLoS Medicine*, 6(7), e1000097. <https://doi.org/10.1371/journal.pmed.1000097>
- Molina, Pérez, & López, H. (2016). Transformational Liderançaanalysis in tourism companies of food and beverages in the city of Mazatlan, Sinaloa, Mexico. *Revista CICAG*, 14(1), 81–100. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6932731>
- Moos, R. H. (1981). *Work Environment Scale Manual*. Consulting Psychologists Press.
- Mostafa, A. M. S. (2019). Transformational Liderançaand restaurant employees customer-oriented behaviours: The mediating role of organizational social capital and work engagement. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(3), 1166–1182. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-02-2018-0123>
- Mtairek, M. (2014). *The Dynamics of Liderança in Small Business: Enhancing Harmony, Efficiency, and Profitability*. University of Phoenix.
- Mushtaq, R., Ellahi, A., & Khan, M. B. (2019). Influence of organizational justice, supervisor support, and group cohesiveness on organizational commitment: Mediated role of ethical behavior. *Pakistan Journal of Psychological Research*, 34(4), 919–934. <https://doi.org/10.33824/PJPR.2019.34.4.49>
- Namasivayam, K., Guchait, P., & Lei, P. (2014). The influence of leader empowering behaviors and employee psychological empowerment on customer satisfaction. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(1), 69–84. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2012-0218>
- National Restaurant Association. (2021). *Restaurant Industry Facts at a Glance*. <https://restaurant.org/research/restaurant-statistics/restaurant-industry-facts-at-a-glance>
- Needham, M. R. (2018). Relationship between servant Liderança characteristics and fast-casual restaurants. *Dissertation Abstracts International Section A: Humanities and Social Sciences*, 79(8-A(E)), 109. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=psyh&AN=2018-26095-198&lang=de&site=ehost-live>
- Peng, J.-C., & Chen, S.-W. (2020). Servant Liderançaand Service Performance: A Multilevel Mediation Model. *Psychological Reports*, 33294120950302. <https://doi.org/10.1177/0033294120950302>
- Peng, J. C., Jien, J.-J., & Lin, J. (2016). Antecedents and consequences of psychological contract breach. *Journal of Managerial Psychology*, 31(8), 1312–1326. <https://doi.org/10.1108/JMP-10-2015-0383>
- Piong, C. (2016). Servant Leadership, Organizational Commitment, and Perceived Organizational Support in the Restaurant Industry. *ProQuest Dissertations and Theses*, 170. https://search.proquest.com/docview/1862127372?accountid=14553%5Cnhttp://sfx.carli.illinois.edu/sfxui?url_ver=Z39.88-2004&rft_val_fmt=info:ofi/fmt:kev:mtx:dissertation&genre=dissertations+%26+theses&sid=ProQ:ProQuest+Dissertations+%26+Theses+Full+Text&at
- Pishgooie, A. H., Atashzadeh-Shoorideh, F., Falcó-Pegueroles, A., & Lotfi, Z. (2019). Correlation between nursing managers' Liderança styles and nurses' job stress and anticipated turnover. *Journal of Nursing Management*, 27(3), 527–534. <https://doi.org/10.1111/jonm.12707>
- Powell, T. C. (2017). Strategy as Diligence: Putting Behavioral Strategy into Practice. *California Management Review*, 59(3), 162–190. <https://doi.org/10.1177/0008125617707975>
- Pradhan, S., & Jena, L. K. (2019). Getting even: A study of abusive supervision, workplace deviance and intention to quit in Indian entrepreneurial organizations. *South Asian Journal of Business Studies*, 8(3), 332–347. <https://doi.org/10.1108/SAJBS-06-2018-0072>
- Purba, D. E., Oostrom, J. K., Born, M. P., & van der Molen, H. T. (2016). The relationships between trust in supervisor, turnover intentions, and voluntary turnover: Testing the mediating effect of on-the-job embeddedness. *Journal of Personnel Psychology*, 15(4), 174–183. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000165>
- Qiu, S., Dooley, L. M., & Xie, L. (2020). How servant Liderançaand self-efficacy interact to affect service quality in the hospitality industry: A polynomial regression with response surface

- analysis. *Tourism Management*, 78. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2019.104051>
- Restubog, S. L. D., Scott, K. L., & Zagenczyk, T. J. (2011). When distress hits home: The role of contextual factors and psychological distress in predicting employees' responses to abusive supervision. In *Journal of Applied Psychology* (Vol. 96, Issue 4, pp. 713–729). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/a0021593>
- Reynolds, D. (2002). The Moderating Effect of Leader-Member Exchange in the Relationship Between Self-Efficacy and Performance. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 1(3), 77–90. https://doi.org/10.1300/J171v01n03_06
- Richmond, S. M. (1997). The demands-control model in fast-food restaurants: Effects of emotional labor, customer treatment, demands, control, and support. *Dissertation Abstracts International Section A: Humanities and Social Sciences*, 58(7-A), p.2740.
- Sajid Masood, Ghazal Khalid Siddiqui, Huma Lodhi, & Shaista Shahbaz. (2020). Effect of LiderançaStyles on Organizational Citizenship Behavior and Employee Turnover Intention. *Journal of Accounting and Finance in Emerging Economies*, 6(2), 487–495. <https://doi.org/10.26710/jafee.v6i2.1200>
- Self, T. T., Gordon, S., & Ghosh, A. (2020). Increasing Management Retention: The Mediating Role of Organizational Embeddedness on Coworker Support and Turnover Intention. *International Journal of Hospitality and Tourism Administration*, 00(00), 1–19. <https://doi.org/10.1080/15256480.2019.1708224>
- Shen, W., & Joseph, D. L. (2021). Gender and leadership: A criterion-focused review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 31(2), 100765. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100765>
- Smith, J. D. (2018). *Successful strategies for reducing employee turnover in the restaurant industry*. (Vol. 79, Issues 8-A(E)). ProQuest Information & Learning.
- Specchia, M. L., Cozzolino, M. R., Carini, E., Di Pilla, A., Galletti, C., Ricciardi, W., & Damiani, G. (2021). LiderançaStyles and Nurses' Job Satisfaction. Results of a Systematic Review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(4), 1552. <https://doi.org/10.3390/ijerph18041552>
- Stallworth, H. J. (2020). *Walden University*.
- Steffensen, D. (2020). Managing Uncertainty: An Examination of LiderançaFactors that Increase HRM System Strength. *Academy of Management Proceedings*, 2020(1), 20622. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2020.20622abstract>
- Su, F., Cheng, D., & Wen, S. (2019). Multilevel Impacts of Transformational Liderançaon Service Quality: Evidence From China. *Frontiers in Psychology*, 10, 1252. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01252>
- Sukhu, A., Bilgihan, A., & Seo, S. (2017). Willingness to pay in negative restaurant service encounters. *International Journal of Hospitality Management*, 65, 11–19. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.05.006>
- Sun, R., & Wang, W. (2017). Transformational leadership, employee turnover intention, and actual voluntary turnover in public organizations. *Public Management Review*, 19(8), 1124–1141. <https://doi.org/10.1080/14719037.2016.1257063>
- Susskind, A. M., Kacmar, M. K., & Borchgrevink, C. P. (2007). How organizational standards and coworker support improve restaurant service. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 48(4), 370–379. <https://doi.org/10.1177/0010880407300158>
- Tang, G., Cai, Z., Liu, Z., Zhu, H., Yang, X., & Li, J. (2015). The Importance of Ethical Liderança in Employees' Value Congruence and Turnover. *Cornell Hospitality Quarterly*, 56(4), 397–410. <https://doi.org/10.1177/1938965514563159>
- Tavakol, M., & Dennick, R. (2011). Making sense of Cronbach's alpha. *International Journal of Medical Education*, 2, 53–55. <https://doi.org/10.5116/ijme.4dfb.8dfd>
- Tews, M. J., Michel, J. W., & Allen, D. G. (2014). Fun and friends: The impact of workplace fun and constituent attachment on turnover in a hospitality context. *Human Relations*, 67(8), 923–946. <https://doi.org/10.1177/0018726713508143>
- Tews, M. J., Michel, J. W., & Stafford, K. (2013). Does Fun Pay? The Impact of Workplace Fun on Employee Turnover and Performance. *Cornell Hospitality Quarterly*, 54(4), 370–382.

- <https://doi.org/10.1177/1938965513505355>
- Tews, M. J., Michel, J. W., & Stafford, K. (2019). Social support and turnover among entry-level service employees: Differentiating type, source, and basis of attachment. *Human Resource Management*, No Pagination Specified-No Pagination Specified. <https://doi.org/10.1002/hrm.21989>
- Tung, H. L., & Chang, Y. H. (2011). Effects of empowering Liderançaon performance in management team: Mediating effects of knowledge sharing and team cohesion. *Journal of Chinese Human Resources Management*, 2(1), 43–60. <https://doi.org/10.1108/20408001111148720>
- van Jaarsveld, D. D., Walker, D. D., Restubog, S. L. D., Skarlicki, D., Chen, Y., & Frické, P. H. (2021a). Unpacking the Relationship Between Customer (In)Justice and Employee Turnover Outcomes: Can Fair Supervisor Treatment Reduce Employees' Emotional Turmoil? *Journal of Service Research*, 24(2), 301–319. <https://doi.org/10.1177/1094670519883949>
- van Jaarsveld, D. D., Walker, D. D., Restubog, S. L. D., Skarlicki, D., Chen, Y., & Frické, P. H. (2021b). Unpacking the Relationship Between Customer (In)Justice and Employee Turnover Outcomes: Can Fair Supervisor Treatment Reduce Employees' Emotional Turmoil? *Journal of Service Research*, 24(2), 301–319. <https://doi.org/10.1177/1094670519883949>
- Vaske, J. J., Beaman, J., & Sponarski, C. C. (2017). Rethinking Internal Consistency in Cronbach's Alpha. *Leisure Sciences*, 39(2), 163–173. <https://doi.org/10.1080/01490400.2015.1127189>
- Wallace, J. C., Johnson, P. D., Mathe, K., & Paul, J. (2011). Structural and psychological empowerment climates, performance, and the moderating role of shared felt accountability: A managerial perspective. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 840–850. <https://doi.org/10.1037/a0022227>
- Yahaya, R., & Ebrahim, F. (2016). Liderançastyles and organizational commitment: literature review. *Journal of Management Development*, 35(2), 190–216. <https://doi.org/10.1108/JMD-01-2015-0004>
- Yang, C. E., Wang, Y. C., & Yang, J. (2020). Hotel Restaurant Service Employees' Sources of Positive and Negative Emotions. *Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism*, 21(5), 542–563. <https://doi.org/10.1080/1528008X.2020.1712306>
- Yang, F., & Zhang, L. (2014). An examination of when and how leader political skill influences team performance in China: A cultural value perspective. *Asian Journal of Social Psychology*, 17(4), 286–295. <https://doi.org/10.1111/ajsp.12079>
- Yoon, M. H., & Yoon, D. J. (2019). When and why does relative leader-member exchange enhance service performance?: The roles of self-efficacy, team commitment, and multifoci team-level differentiation. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(7), 2666–2690. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-07-2018-0592>
- Yousaf, A., Sanders, K., & Yustantio, J. (2018). High commitment HRM and organizational and occupational turnover intentions: the role of organizational and occupational commitment. *International Journal of Human Resource Management*, 29(10), 1661–1682. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1256905>
- Yukl, G., & Falbec, M. (1990). Influence tactics in upward, downward, and lateral influence attempts. *Jozrnzal of Applied Psychology*, 75, 132–140.
- Zhang, R. (2013). Employee Gender vs. Supervisor Gender: Gender Interaction Effects in Employees' Upward Influence Behavior in Hotels. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 12(4), 355–375. <https://doi.org/10.1080/15332845.2013.790256>
- Ziegert, J. C. (2005). *Does more than one cook spoil the broth? An examination of shared team leadership*. University of Maryland.

CAPÍTULO 9. ANEXOS

ANEXO 1: Itens da Escala de Avaliação do Estilo Gerencial (EAEG), de Melo (2004).

- 1) Você é atencioso (a) no relacionamento com seus subordinados.
- 2) Você é compreensivo (a) com as falhas e erros dos seus subordinados, mas adota medidas corretivas sempre que necessário.
- 3) Você dá maior ou menor liberdade de trabalho ao seu subordinado dependendo da capacidade dele para realizar a tarefa.
- 4) O trabalho é a coisa mais importante da sua vida.
- 5) Você se interessa pelos sentimentos dos seus subordinados.
- 6) Você demonstra respeito pelas ideias dos seus subordinados.
- 7) Você é rígido com seus subordinados no cumprimento dos prazos estabelecidos.
- 8) Você valoriza a disciplina e a subordinação (hierarquia).
- 9) Você dá liberdade de trabalho aos seus subordinados que se mostram seguros diante da tarefa a ser executada.
- 10) Você estimula os seus subordinados a darem opiniões sobre o trabalho.
- 11) Você estimula seus subordinados a apresentarem novas ideias sobre o trabalho
- 12) Você indica aos membros do grupo as tarefas específicas de cada um.
- 13) Você demonstra confiança nos seus subordinados.
- 14) Você exige que os membros do grupo sigam as normas e regras estabelecidas.
- 15) Você dá maior ou menor liberdade de trabalho ao subordinado, dependendo da competência dele para realizar a tarefa.
- 16) Você disponibiliza tempo para ouvir os membros do grupo.
- 17) Você se mostra acessível aos seus subordinados.
- 18) Você valoriza o respeito à autoridade.
- 19) Você dá liberdade de trabalho aos seus subordinados que se mostram motivados para realizar a tarefa.

ANEXO 2: Itens da Escala de Comprometimento Organizacional por fator, de Medeiros e Enders (1998).

FATOR	INSTRUMENTO DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL DE MEDEIROS E ENDERS (1998)
AFETIVO	Eu realmente sinto os problemas da organização como se fossem meus.
	Esta organização tem um intenso significado pessoal para mim.
	Esta organização merece a minha lealdade.
	Na situação atual, ficar com minha organização é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo.
	Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira nesta organização.
NORMATIVO	Eu não deixaria minha organização agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.
	Eu me sentiria culpado se deixasse minha organização agora.
	Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha organização agora.
	Eu devo muito a minha organização.
CONTINUIDADE	Se eu decidisse deixar minha organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.
	Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização.
	Mesmo se eu quisesse, seria muito difícil para mim deixar minha organização agora.
	Uma das poucas consequências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas

ANEXO 3: Escala de Intenção de Rotatividade, de Siqueira (2014).

- 1) Penso em sair da empresa onde trabalho.
- 2) Planejo sair da empresa onde trabalho.
- 3) Tenho vontade de sair da empresa onde trabalho.